



KAMIGUMI

Integrated Report 2025

上組 統合報告書 2025

共創力で、港から社会を動かす

人々の暮らしの中で、私たちの仕事の存在を強く意識することは少ないかもしれませんが、しかし、港を起点とする物流は社会と産業の根幹を支えるものであり、世界をつなぐ生命線でもあります。港での荷役、倉庫での保管、そして輸送の一つ一つに至るまで、私たちは日々の現場で実際にモノを動かし、確実に届けています。暮らしと産業を止めないこと。これこそが私たち上組の存在理由であり、現場で培われた力と経験を武器に、誇りと使命感を持ってその役割を担い続けています。

私たちは、“競争”よりも“共創”を選びます。アライアンスを通じて業界内の協力を深め、他業種とも結びつきながら、港湾を起点とした物流全体の交渉力や発言力を高め、この分野での存在感を一段と強くしていきます。連携が進むほど、物流はより速く、より賢く、より強くなり、人々の暮らしに大きな価値をもたらします。

1社だけでは解決できない課題も、業界内外の様々な力を結集することで、新たな解決の道が開かれていきます。その先には、物流の新しい可能性が数多く広がっています。

例えば、荷主同士が輸送や在庫の調整を共同で行い、コストを抑えながら効率を高めるプラットフォームを築くことも可能です。そこでは、上組が業界全体の物流をつなぐ架け橋となり、異なる企業の力を結び合わせて社会全体の物流基盤をより強固にしていく可能性があります。

また、海外の様々な国・地域の物流課題を解決していくことも考えられます。国境や地域を越えてモノの流れを途切れなくつなぐことで、世界の供給網をよりシームレスにし、必要とする人々の元へ食料や医薬品、生活必需品を届けやすくなる可能性があります。こうした取り組みは、社会の安心や安全を支える新たな力となり得ます。

さらに、荷姿や輸送手段の規格化が進んでいない分野では、コンテナリゼーションのような標準化を推し進めることもできるでしょう。それにより物流は一層効率化し、環境負荷を抑え、限られた資源を持続的に生かすことが可能になります。

港を起点とする物流の進化は、世界と人々の暮らしをつなぎ、社会を豊かにし、未来を築く力そのものです。上組は、港の進化をけん引するリーディングカンパニーとして、その責任と誇りを胸に、挑戦を続けます。共創の力で新たな価値を生み出し、港から社会を動かす力をさらに高めていきます。物流が変われば、世界が変わる。その確信と使命感をもって、私たちは次の時代を力強く切り開いていきます。

表紙の狙い

本統合報告書の表紙には、上組のロゴが入った作業着の「背中」を大きく映し出しました。華やかなコンテナ船でも、巨大なクレーンでもなく、あえて一人の社員の後ろ姿を選んだのは、港を動かし、社会を支えているのが、現場を担う一人一人の力そのものであることを伝えたいからです。現場を担う社員が着用するこの作業着には、安全を守る責任感、仲間とともにやり遂げる一体感、そして暮らしと産業を止めないという強い覚悟が刻まれています。私たちは、その「現場力」を象徴する存在として、この背中を表紙に据えました。

ロゴの入った背中、個人の努力と上組という組織の力が重なり合う象徴です。日々の仕事の中で社員が見上げる空、向き合う荷物、交わされる声。その全ての中心にあるのが、このユニホームをまとった現場の姿です。表紙に込めたのは、「上組の原点も、これからの挑戦も、すべては現場から始まる」というメッセージです。私たちは、この背中とともに、港から社会を動かし、次の時代へと歩みを進めています。

CONTENTS

1. 持続可能な未来への挑戦を続ける企業

上組の描く 未来ビジョン	3
上組を支える 経営理念体系	4
社長 からのメッセージ	5
副社長 からのメッセージ	9

2. 現場に宿る力が、未来を動かす

上組が築いた物流の 歴史	13
価値創造プロセス図 で描く未来	15
社員 に聞く上組の強み	17

3. 計画に込めた覚悟が、未来を築く

財務責任者 からのメッセージ	19
上組が描く未来像 長期ビジョン	21
成長に向けた実行戦略 中期経営計画	22
変化をチャンスに変える 外部環境分析	23

4. 稼ぐ力を、次の成長に変える

基盤事業のキャッシュ創出力を生かした 成長戦略	25
基盤事業・グローバル・新たな物流の 3重点	26
セグメント別営業収益から見る 上組の全体像	27
多様な領域を貫く、 上組の事業領域	29
上組の主要な 取扱貨物	31
実績で見る 上組の解決力 (事例)	32

5. 持続する企業は、誠実な経営から生まれる

未来を切り開く 重要課題(マテリアリティ)	33
重要課題(マテリアリティ)のKPI	35
物流の力で実現する 脱炭素への道	37
人事責任者 からのメッセージ	39
持続的成長を支える 人的資本経営	41
止めない物流、人の力が 社会的価値 を支える	43
持続的成長を導く コーポレートガバナンス	45
信頼を築く コンプライアンス	46
意思決定と監督の ガバナンス設計	47
取締役会の活動 、審議実績と実効性評価	48
健全な経営を実現する 取締役会とスキルマトリックス	49
経営の継続性を支える ガバナンス体制	50
戦略と成果に連動する 役員報酬制度	51
監督と執行の分離で磨く、 ガバナンスの歩み	52
社外取締役座談会	53

6. 事実裏付けられた、信頼と成長の軌跡

中期経営計画 の変遷	57
10カ年財務データと株価の推移	59
財務・非財務ハイライト	61
連結財務諸表	63
国内拠点・海外拠点一覧	67
会社概要	69

編集方針

株式会社上組は、当社グループの統合報告書を、全てのステークホルダーの皆さまとの対話を通じて「相互理解の醸成」と「経営の高度化」を促す、重要なコミュニケーション基盤と位置付けています。

本統合報告書では、当社の長期的な企業価値の創出プロセスを分かりやすくお伝えするとともに、社会や環境の課題に対する貢献、そして港湾を起点とする当社ならではの価値提供の在り方を共有し、共感と信頼に基づいた関係構築を目指しています。

編集に当たっては、国際会計基準(IFRS)財団による2021年版の国際統合報告フレームワークをはじめ、経済産業省が策定した「価値協創ガイドライン2.0」、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」などの国内指針を参照しています。また、GRIスタンダードやISO26000に基づくサステナビリティの観点、さらにWICI(World Intellectual Capital/Assets Initiative)が提供する知的資本に関する知見も活用し、統合思考に基づいた一体的な情報開示と、将来を見据えた価値創造ストーリーの発信に努めています。

加えて、当社では統合報告書を中核としたコーポレートレポート全体の整合性と結合性を重視し、社内外のステークホルダーとの対話の質を高めるとともに、透明性のある説明責任を果たす体制の強化に取り組んでいます。

報告の対象範囲

対象組織：株式会社上組および、連結子会社、重要な持分法適用会社を含む上組グループ(2025年3月31日時点で45社)。

なお、財務情報は連結財務諸表に準拠し、非財務情報は重要性の高いバリューチェーン上の協力企業や関係組織を含めた開示としています。対象範囲に関する詳細は、各セクションまたは脚注で明記しています。

報告対象期間：2024年4月1日から2025年3月31日までの事業年度(2024年度)。一部については、過去の取り組みや2025年4月以降の最新の施策・方針も含めて記載しています。

対象読者：株主・投資家をはじめとして全てのステークホルダー(顧客、取引先、従業員、地域社会、行政・業界団体など)

特に重視する報告の機能

本統合報告書において上組が重視するのは、以下の3つの視点です。

- ・**上組グループの独自性あるビジネスモデルと価値創出構造の理解促進**
- ・**長期にわたる持続的な企業価値の実現プロセスの可視化**
- ・**財務・非財務資本との結合性を軸にした戦略的説明と、ステークホルダーとの建設的な対話の促進**

特に今回は、上組グループが現場力と港湾を核とする総合物流の実行力をどう磨き、社内外のパートナーと共に「共創する物流」をどう具体化していくのか、そしてその先にどのような未来像を描くのかに重点を置いて構成しています。

また、統合報告書を中核としたコーポレートレポート全体の整合性と結合性を重視し、財務情報と非財務情報を一体で捉えた説明を通じて、マテリアリティとKPIの進捗も含め、持続的な企業価値創出のプロセスをストーリーとしてお伝えすることを目指しています。

物流という「縁の下」を支える企業だからこそ果たせる社会的役割と、未来に向けた意志を感じ取っていただければ幸いです。

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書には、将来の業績予想や戦略方針など、現時点で入手可能な情報と合理的と判断される前提に基づく記載が含まれています。これらの記述には、不確実性を伴う要素やリスクが含まれており、実際の結果は大きく異なる可能性があります。

上組の描く未来ビジョン

競争から共創へ、多様な力を掛け合わせてつなぐ物流

私たちは、サプライチェーンの中で企業ごとに競い合うのではなく、「運ぶ・預かる・つなぐ」を関係各社と分かち合い、協力し合う「共創する物流」へと進化していきます。港と、倉庫、輸送、IT、スタートアップなど、多様なプレーヤーが持つ力を掛け合わせ、アライアンスの形でつなぐことで、一社では実現できない価値を創出します。その過程では、時にM&Aや提携といった手段も選択肢としながら、最優先するのは「シナジーを生むこと」です。

上組は、その中心で協働を調整し、拠点や車両の“空き”や在庫・人材の“余力”を共有できる仕組みを整えていきます。共通のルールと仕組みで動かすネットワークが広がれば広がるほど、物流はより速く、より賢く、より強靱になります。その成果は特定の企業にとどまらず、業界全体に広がり、社会を支える力となって還元されていきます。



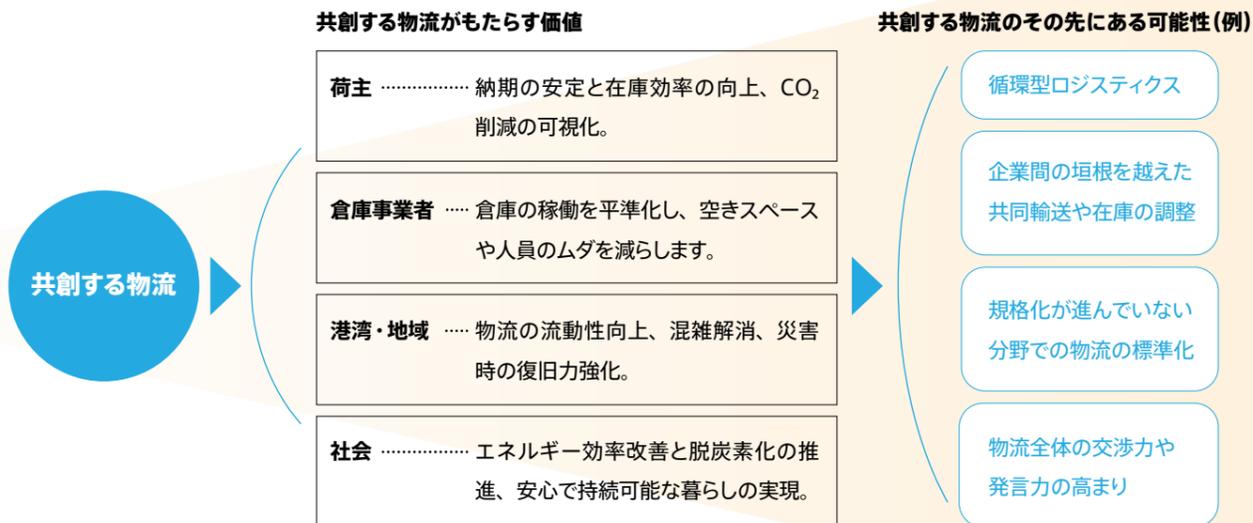
共創実現のための三つの視点

現場をつなぐ	情報をつなぐ	ルールをつなぐ
多様なプレーヤーが持つ力を掛け合わせ、資源を無駄なく生かすことで、より安定した物流を築きます。	商流と現場のデータを結び、物流全体を見える化して効率的な連携を実現します。	業界を超えた共通の基準やルールを設け、公平で持続可能な仕組みを整え、物流全体の信頼性を高めます。

共創する物流が生み出す価値とその先にある可能性

共創する物流の推進は、関係するすべての立場に確かな価値をもたらします。荷主には納期の安定と在庫の効率化、物流事業者には積載率向上や収益基盤の強化、港湾や地域には混雑解消や災害時の復旧力向上、そして社会全体にはエネルギー効率の改善や脱炭素の推進といった成果が広がっていきます。こうした価値の積み重ねを基盤として、業界内外の連携がさらに深まれば、物流には新しい可能性が数多く開かれます。需要と

供給をより正確に結び付ける仕組みや、環境対応を経済的価値に転換する仕組み、さらにはデータやルールを共有することで生まれる新しいサービスやビジネスモデルなど、未来につながる選択肢が広がります。共創する物流は効率化の枠を超え、産業と社会を支える新しい仕組みを育てていく力となります。



上組を支える経営理念体系

企業理念

常に時代の風を読み、
変化する社会の要請に即応しながら、一步先のテーマに取り組み、
企業価値の向上と、経営の安定に努め、
ひいては豊かな社会の実現に貢献する

経営方針

物流を総合的にマネジメントできる企業として、
国内外のハード、ソフトの増強、人材の育成に努め、
グローバル企業としての価値を高めるとともに、
企業の社会的責任(CSR)を果たし、
企業価値の更なる向上を図る

存在意義(パーパス)

よりよい、つなぐ。あたらしい力になる

当社はお客さまに徹底的に「よりそう」ことで、多くのお客さまに選んでいただき、社会への貢献を果たしてきた自負があります。「よりそう」姿勢は、当社がお客さまへ価値を提供する上での根幹であり今後も大切にしていくなすべきものと捉えています。

当社は創業以来、港湾を起点に事業活動をしてきました。港湾は、国を超え、お客さま同士やその先の生産者と消費者を「つなぐ」結節点であり、社会において欠かすことのできないインフラです。これから先も、物流をはじめとした事業を通じて「つなぐ」価値を提供し、豊かな社会の実現に貢献していく決意を込めています。

社会やお客さまのニーズは時代とともに変化していきます。この中で当社が社会の中での役割を果たしていくためには、自らも挑戦と変革を続けていかねばなりません。当社自身が進化を続けることでお客さまの変化を支え、時にはお客さまとともに社会の発展を実現する「あたらしい力」になり続けたいという思いを込めています。

現場を整え、未来を動かす

現場力と共創力で、港から産業を変える

散らかった机では、正しい判断は生まれません。私はそう信じています。

会社を任せられる範囲が大きくなるにつれて、私は自然と整理整頓にこだわるようになりました。書類やデータ、人の動き、そして時間。そのすべてを整え、どこに何があるかを明確にしておくことが、経営における判断力の土台になると感じたのです。判断を遅らせると、現場が迷い、チャンスを逃す。だから私は、結論を先延ばしにせず、その場で決めることを心掛けています。もちろん間違えることもあります。しかし、決めなければ何も動かない。決めてから修正する。その繰り返しこそが、現場に力を与え、会社を前に進めるのだと思っています。

私はもともとせっかちな性格です。悩むより動く。考え過ぎて立ち止まるより、動きながら考え直す。その代わりに、最悪のケースは常に頭に置いています。どんな状況でも「こうなったら次に何をするか」を想定し、準備しておく。だからこそ、決断が早く迷わない。もし予期せぬことが起きて、すぐに次の一手を打つ。経営とは、正解を探すことではなく、動きながら正解に近づけていく営みだと私は思います。

私の几帳面さは、モノの整理だけではありません。時間の使い方、人の動かし方、会議の進め方にも同じ感覚を持っています。仕事に締め切りがあるのは、時間を区切ることで集中を生むためです。だから、何事にも「いつまでに」「誰

が」「どのように」という段取りを明確にする。それが上組の現場を支えている仕組みの基本です。港は一刻も止まることが許されない場所です。潮の満ち引き、船の到着、通関や搬入の時間。すべてがつながり、動いている。だから私たちは、日々の業務を一つ一つ確実に整理し、無駄を省き、時間を守る。その積み重ねが、お客様の信頼を支えています。

効率だけを追うのではなく、備えを重んじるのが上組の流儀です。天候、災害、国際情勢、需要の変化。どんな不確実性にも耐えられる仕組みを先に整える。それが、平時の効率を最大化する力になる。私は常に現実を直視し、遠い目標を現場の工程にまで落とし込むように心掛けています。理想を掲げるだけでは会社は動かない。どうすればそこにたどり着けるかを、現実的に設計し、地道に積み上げる。これが私の経営の姿勢です。

投資も改革も止めません。変化を恐れず、未来を見据えて挑戦を続ける。その中で、DXや自動化の推進は不可欠です。単なる流行ではなく、企業の存続に関わる課題です。働く人が安全で、長く誇りを持って続けられるように、仕組みをつくり、環境を整える。上組は、決めたことを確実に実行し、変化を積み重ねながら前へ進む会社であり続けます。

私にとっての整理整頓とは、物をきれいに並べるのではなく、未来への筋道を整えることです。判断をためらわず、



代表取締役社長

ふかい よしひろ

深井 義博

行動を止めず、結果を恐れずに進む。現場が動きやすい環境をつくり、社員が誇りを持って働ける場所を守る。その先にこそ、上組が目指す新しい物流の形があると信じています。

港湾整備だけでは貨物は戻らない。産業と物流の循環をもう一度日本で

かつて日本は、アジアの海上輸送を支える国際ハブ港として、世界の航路が交わる要でした。しかし今、その機能は周辺国へ分散し、単独での呼び戻しは容易ではありません。それでも私は、日本の港の力を取り戻せると信じています。必要なのは、港という器だけを磨くことではなく、国全体で産業と物流の循環をつくり直すことです。研究から量産までを国内で完結できる実装力を高め、高付加価値のものづくりを広げる。エネルギーを安定させ、コスト競争力を取り戻す。デジタル基盤と規制運用を柔軟に整え、産業の成長を支える。こうした国家の基盤を整えることこそが、国内で新たな需要を生み出し、船会社や荷主が「日本を選ぶ理由」を再び持つことにつながります。

港湾整備だけでは、貨物は戻りません。産業と物流を一体で動かし、国の成長と歩調を合わせることが、日本の再浮上を導く原動力になるのです。確かに、日本の港には地理的・物理的な制約があります。航路条件、接岸時間、

水深といった壁は、一朝一夕には変えられません。それでも、日本には他国にはない強みがあります。耐震・防潮インフラとBCPによる災害対応力、高度化が進むコールドチェーン、厳格で信頼性の高い検疫と品質管理体制、そして現場の確かなオペレーション力です。これらの強みを磨き上げ、弱点は港湾間や企業間のデータ連携と、作業やルールの共同化・標準化で補う。港内の荷役から保管、通関、内陸輸送、情報の可視化までを一つの工程として束ね、待ち時間と余剰を徹底的に削る。価格を下げる競争ではなく、無駄を削る競争へ。共同輸送と標準化を進め、効率と品質で世界と渡り合う。交渉力は声の大きさではなく、仕組みの確かさから生まれます。

そして今こそ、国・自治体・企業が一体となって動く時です。産業集積と企業誘致、税関や検疫を含む手続きの一体化、幹線道路や鉄道との接続強化、内陸拠点との連携。これらを順序立てて束ねることが、真に強い港を再び築く第一歩になります。全国の港がそれぞれの強みを生かして役割を分け合い、内陸の拠点とも一体となって動くことで、日本全体が一つの大きなネットワークとして力を発揮できます。一つの巨大なハブ港に頼らなくても、全国がつながれば、日本全体が世界と渡り合うハブとしての力を取り戻すことができます。私はその流れを、上組として先頭に立って形にしていきます。現場の力と国の力をつなぎ、港湾を国力の象徴に変える。日本が再び、世界の海上輸送の要



として選ばれる日を信じ、行動で、結果で、その未来を引き寄せます。

現場から産業を強くする。上組がつくる「共創する物流」

この業界には、長い年月をかけて国の制度に守られてきた歴史があります。港湾運送という枠組みの中で、多くのプレーヤーが並び立ち、限られたパイを奪い合うようにして競い合ってきた。しかしその構図のままでは、現場は疲弊し、投資は痩せ、未来の芽が細っていく。私は、今こそこの流れを変えんと決意しています。

既存の枠組みそのものを組み替える。守られてきた枠の中で競う時代から、互いの力を束ね、港から産業を再構築する時代へ。共創する物流は、理屈でも理念でもなく、現場の実務に根差した「行動の哲学」です。相手の歴史を敬い、その看板を尊重しながら、現場では一体として動く。上組を中心に、港湾の現場を支えるグループ経営を組み上げ、現場とお客さまにとって意味のある「真の一体運営」を実現していきます。

同じ機能を持つ会社が、同じ港で、同じ投資を繰り返し、同じ壁にぶつかる。そんな時代はもう終わらせなければならない。重複は捨て、標準は合わせ、ノウハウとシステムは惜しみなく共有する。これこそが物流を強くし、しなやかにし、壊れにくくする道です。時に、この考え方はラジカルに聞こえるかもしれませんが。しかし、旧態依然として立

ち止まれば、必ず限界は訪れる。

外国人材の受け入れは重要です。業界として取り組まねばならない課題です。しかし、それだけでは「対症療法」に過ぎない。人手不足の時代を乗り越えるためには、根本から仕組みを変えなければならない。工程をつなぎ、重複を減らし、現場の負担を軽くし、投資が次の成長を呼ぶ構造へと変えていく。その改革に、私たちは真正面から挑みます。

資本の論理は、待つはくれません。港湾運送事業法という枠組みが一定の歯止めを設けていても、間接保有や周辺領域を通して海外資本は静かに入り込む。表面上は日本企業でも、背後の資本が海外に移れば、競争環境も意思決定のスピードも変わる。だからこそ、私たちは国内の仲間同士で先に手を結ぶべきなのです。業界全体を俯瞰し、強みと強みを結び、産業の芯を太くする。共創は防衛ではなく、未来への攻めの選択です。私はその先頭に立ちます。

この流れを現場の実務へつなげるため、私たちは共創を実践に移す一歩を踏み出しました。KLKGは、上組と、川崎汽船傘下の港運会社との共創を目指し、現場を軸にそれぞれのシナジーを追求していくための連携基盤です。上組は、共創を理念で終わらせません。KLKGへの資本参画を通じて経営と現場を同じ方向へそろえ、人と知見を現場へ送り込みました。見るのは三つだけです。現場が軽くなったか。利益が増えたか。投資が次へ回り始めたか。名目的な提携で終わらせません。数字と手応えで効きを確認、効いた型はすぐに広げていく。共創の力は、つながり合う現場の

中でこそ立ち上がります。

そして、共創の効用は横のつながりにこそ表れます。人材を融通し、技能を可視化し、教育や資格の体系を共通化する。ばらばらに存在してきたシステムを統合し、共通基盤に集約して導入・保守コストを削減する。DXも同じです。自前主義にとらわれず、信頼できるパートナーや有望なベンチャーと手を組み、上組の現場を実験場として開放する。使いながら作り、違えばやめ、合えば広げる。スピードと柔軟性を持って、現場発で変化を起こす。共通基盤に乗れば、新たに加わる仲間も初日から力を発揮できる。こうした連鎖こそが生産性を底上げし、単なる価格競争ではなく、「総コスト」と「確実な納期」で選ばれる強さを生むのです。

私は批判を恐れませんが。必要なら先に動き、結果で語る。上組がやるなら本気でやる。全てを一つにのみ込むつもりはありません。束ねて価値が出る領域は迷わず束ね、独立してこそ力を発揮する領域は尊重する。判断の基準はただ一つ、現場が楽になるか。お客さまに速く、正確に届くか。それだけです。共創する物流とは、美しいスローガンではなく、現場から産業を強くするための「実務改革」です。上組はその中心に立ち、敬意とスピードで仲間をつなぎ、無駄を削り、標準を磨き、投資が循環する仕組みをつくる。港は止まらない。だから私たちも止まらない。現場から新しい常識を生み出し、港の物流をもう一段強く、しなやかに、そして誇れる仕事へと押し上げます。

見えにくい仕事ほど、美しい。港の現場に誇りを取り戻す

港湾の仕事は、華やかではないかもしれませんが。しかし日本の暮らしと産業を支える要です。日々の食卓に並ぶもの、生活で必要な日用品、そして工場で動く部品。その多くが海を渡り、港を経て、皆さまの手元へ届きます。もし港が止まれば、生活も生産もたちまち止まります。私はこの現実を、もっと真っすぐに伝えたい。見えにくいからこそ、誇りを言葉にし、仕事の価値を可視化していく。それが港湾業界の魅力の底上げする第一歩だと考えています。

一方で、現場の作業は楽ではありません。天候にさらされ、重い荷を扱い、時間との闘いが続きます。社会的地位が十分に評価されてこなかった側面も否認しません。だから私は、魅力を上げると声を張り上げるだけではなく、日々の働きやすさを徹底的に変えていきます。安全と健康を最優先に据え、機械化と自動化で人の負荷を減らす。遠隔操作や自動倉庫、データに基づく配置最適化で、重労働と長時間の張り付きから解放する。工程の標準化とデジ

タルの可視化で、待ち時間と無駄な移動を減らす。労務の見える化で、休息とオンオフの切り替えを確保する。こうした一つ一つの改善が、現場の魅力を確実に押し上げます。

人の多様性も力に変えます。女性が活躍できる配置と設備、装備と動線の設計、育児や介護とも両立できる勤務制度を整える。現場の技能を見える評価に変え、資格と教育に投資し、キャリアの道筋を明確にする。新人が早く一人前になれる伴走型の教育、職種横断のローテーション、管理職への育成機会を広げる。若手社員の声を前面に出し、現場のリアルを発信する。誇りは外から与えられるものではありません。自分たちの価値が見える時、誇りは自然と育ちます。

港湾業界の魅力は、一夜では生まれません。けれども、働きやすさを整え、誇りを言葉にし、技能とキャリアを見える化し、機械とデータで現場を強くする。その積み重ねは、必ず次の世代に届きます。上組は、日本を代表する港湾物流の会社として、現場から変化を起こし続けます。決めて、やり切り、成果で示す。必要不可欠でありながら見えにくかった仕事の価値を可視化し、ふさわしい評価と憧れへとつなげていきます。

自ら考え、自ら動く。上組の新しい現場力

港湾の仕事は、これから確実に変わります。自動化や機械化の波は避けられません。けれど、それは人の力を奪うものではなく、人をより生かすための進化です。安全で効率的な現場を支えるのは、機械ではなく、それを理解し、動かす人の知恵です。技術を使いこなし、仕組みを考え、次の手を打てる人が、これからの上組をつくっていきます。営業の世界でも同じです。高度な物流の提案は、単なるサービスではありません。お客さまの現場に入り込み、最適な流れを共に設計する力が求められます。現場の実感を伴った提案こそが信頼を生み、上組らしい価値を築きます。

そのために大切なのは、自分の頭で考えることです。指示を待つのではなく、「なぜそうするのか」「もっと良くできる方法はないか」を自分の言葉で考える。考え抜いた先にしか、本当の現場力も、上組らしい提案力も生まれません。私たちは、現場を知り、現場を動かし、未来をつくる会社です。社員一人一人に、自分の頭で考え、現場感を持った人材へと成長してくれることを期待しています。

そしてそれこそが、上組の次の常識を作る力であると確信しています。

現場が描く成長曲線

改善とアセット、そして横串で上組は総物流を一段と強くする



代表取締役副社長

たはらのりひと

田原 典人

私の原点は、「現場」にあります。若い頃の私は、港湾労働者として、いちワーカーとして、荷役や倉庫の現場で汗を流してきました。夏の暑さも冬の寒さも、危険と隣り合わせの作業も、一つ一つが自分の身体に刻まれています。だからこそ、今の時代においては、作業現場の改善がどうしても必要だと、心の底から痛感しているのです。荷姿を少し工夫するだけでも、フォークリフトなどの機械を一つ導入するだけでも、現場の負担は大きく変わります。作業が格段に楽になることで、けがのリスクも減り、働く仲間の笑顔が増えていく。その変化を、私は何度も目の前で見てきました。現場で働いていたからこそ見えてきた課題を、自分なりに言葉にして提案し、実際の改善につなげていく。その結果、お客さまのサプライチェーン全体の効率化や品質向上に結び付いていったことを振り返ると、「現場に身を置くこと」にどれほどの意味があるのかを、改めて強く実感します。こうした体験から、「現場を大切に作る人間が、いちばん良い改善を導き出せる」と私は信じています。現場に根差し、現場の空気や声を知り尽くした人間だからこそ、次の時代の当たり前となる新しい常識を描くことができるのだと思います。当社に脈々と受け継がれている「現場体得」の文化が、今なお大切に守られ続けているのは、この信念があるからです。現場で育った人材が次の世代を育てる。その循環こそが、上組の強さの源泉だと考えています。

持続可能な成長を実現するための、揺るぎないコミットメント

いま日本は、人口減少とともに物量全体が減少に向かうという、大きな構造変化の中にあります。一般的な見方としては、「物流業界全体が縮小していくのではないか」という見通しが語られがちです。しかし私は、その状況を悲観してはいません。むしろ、大きな変化だからこそ、次の成長の芽が隠れていると前向きに捉えています。なぜなら、たとえ物量が減少したとしても、物流に求められる「質」や「安全性」の水準は、これからますます高まり続けるからです。当社が強みを持つ「食」に関する物流分野、例えば、食品原料、青果物、製粉や搾油などの原料は、人々の暮らしに決して欠くことのできない領域です。ここでは、特殊な保管機能や消毒設備、温調施設など、高度なインフラが求められます。当社のアセットが真価を発揮できるのは、まさにこうした領域であり、まだ私たちが本格的に踏み込んでいない市場も残されています。だからこそ、経済合理性に基づく積極的な投資を行い、確実にシェアを獲得していく。この方針は非常にシンプルですが、実は私たちが最も力を発揮できる戦い方でもあります。当社は全国各地に、こうした特異な保管施設を長年かけて整備してきました。その結果、「上組に預ければ必

ず応えてもらえる」と、お客さまから厚い信頼を頂いています。特異機能を備えたアセットは、単に施設を建てるだけで再現できるものではありません。長年の運用を通じて培われた熟練の現場力とセットになって、初めて価値を生み出します。国内戦略においては、「投資のメリハリ」をこれまで以上に明確にしていきます。東京、横浜、名古屋、大阪、神戸、関門といった主要港は、今後も貿易貨物が集約し続ける中核拠点です。これらの地域にはすでに当社が確保している土地や倉庫があり、その強みを生かしながら、さらなる増床や機能拡充を計画的に進めていきます。一方で、人口減少や産業構造の変化に伴い、貨物量の減少が避けられない地方港については、アセットの組み替えやアセットライト化、不動産賃貸への転用など、柔軟な対応を行います。かつては「倉庫を先に建て、後から貨物を呼び込む」という発想もありました。今はむしろ「勝ち筋のはっきりしている分野に、資本を集中させる」運営へと大きくかじを切っています。この戦略によって資産回転率を改善し、資本効率を高めると同時に、現場に必要な投資については引き続き惜しまず実行していきます。

エネルギー関連や重量物輸送の分野では、重要拠点に施設を構え、揚重機器や専用車両といった基盤アセットを充実させることで、豊富な経験と実績を背景に新たな需要を呼び込む、これが当社らしいやり方です。振り返れば当社は、原子力発電や火力発電といった領域で、川上から川下まで重量物輸送と機工据え付けを担ってきました。大手重工メーカーとの協働や、発電所建設の初期段階からの参画など、歴史的に積み重ねてきた経験があり、日本の主電源が原子力にシフトした時期には、北海道から九州に至るまで複数の原発サイトに関与し、核燃料輸送にも参入して、高いレベルでノウハウを獲得してきました。東日本大震災以降、原子力関連物流の領域では厳しい運用を強いられたのも事実です。しかし私たちは、そこで磨いたノウハウやネットワークを決して手放さず、エネルギー関連物流の土台として生かしながら、系統蓄電池や風力発電など再生可能エネルギー関連の重量機器物流にフォーカスした体制へと再編し、新エネルギープロジェクト事業部として組織しました。原子力燃料輸送の知見とネットワークは部隊として維持しつつ、新エネルギー側にも大胆に触手を伸ばしていく「二面作戦」です。規制や業界構造は厳格ですが、それを言い訳にするのではなく、攻めていく姿勢を明確にしています。昨今の電力需要の逼迫を背景に、大型案件は着実に動き出しつつあります。私たちは、収益性・資産回転率・安全と規制適合の判断基準をしっかりと持ちながら、投下したアセットが安定したキャッシュを生み、機動的に回り続けるよう、積極的にプロジェクトを推進していきます。

一方で海外展開については、ここ数年で従来型の海外進出には



限界があることを痛感しました。私たちはその経験を素直に反省し、同じ失敗を繰り返さないことを誓っています。今後インドやASEANなど成長著しい地域では、現地パートナーとの連携を前提に、運営面において一定の主導権を現地マネジメントに委ねながら進出していきます。当社は、日本で磨いてきた「アセットを核にした現場力」と「通関や品質担保のノウハウ」を提供しつつ、現地のニーズや商習慣に沿った物流と一緒にデザインしていくつもりです。例えばインドでのM & A案件のように、大型投資を通じて現地に深く根差し、単発のプロジェクトに依存しない持続的な収益基盤を築いていきます。決して容易な道のりではありませんが、現地パートナーとの信頼関係を土台にすれば、必ず成果を出せると信じています。

私たちの未来像は明確です。国内では「選択と集中」によって強みを徹底的に深掘りし、海外では「ローカルとの連携」によって地域に根差す。この両輪で、2030年に営業収益3500億円、2035年に4500億円という目標を実現します。これらの数字は、単なるスローガンではありません。現場が責任を持って「回収していく約束」だと捉えています。収益成長、資本効率、そして現場力の高度化を三位一体で進めることで、必ずや達成できると確信しています。

全社の力を束ね、持続的成長を実現する

私は上組をさらに強くするために、「これまでの当たり前を壊す」という覚悟を持って改革に取り組んでいます。上組は長年、拠

点ごとの独立採算で磨かれ、現場の工夫と機動力によって数々の難題を乗り越えてきました。小さな拠点が大きな成果を生み、お客さまに誠実に向き合ってきた歴史は、私たちの誇りです。しかし一方で、その強い独立性が壁となり、大型案件や投資のチャンスを取り逃がした場面があったことも、紛れもない事実です。減価償却の負担を恐れて投資を見送り、自分の拠点の枠を超える発想が生まれにくい。そうした発想のままでは、次の時代の成長を切り開くことはできません。だからこそ、私は評価の仕組みを変え、組織の動き方を変え、会社の「当たり前」そのものを変えていこうとしています。これまで営業利益だけを基準としていた評価指標を、キャッシュ創出力を示すEBITDAへと据え直しました。償却の影響で一時的に数字が赤字に見えたとしても、将来に向けて十分に回収できる投資であれば、挑戦する価値がある。そう考えるからです。現場を萎縮させるのではなく、勇気ある一歩を後押しする評価基準へと切り替えました。現場の努力が正しく可視化され、その成果が次の投資につながるような運営に変えていきます。仕組みは本来、現場を縛るための鎖ではありません。現場力をさらに強くし、挑戦を後押しするための追い風であるべきなのです。組織の在り方も、縦割りから横串へと大きく転換していきます。将来的には拠点をエリア単位に統合し、人もモノもコーポレート機能も集約することで、個別最適ではなく全社最適で動ける体制を築きます。若手や専門職が部署の垣根を越えて挑戦できる場を常設し、「一つの上組」として大型案件を取りに行く。そうした組織文化をつくっていきたいと考えています。過去には、社内競争が強過ぎるあまり協力

より孤立が勝り、勝てるはずの案件を逃したこともありました。その反省を胸に、全社の力を束ねて戦える組織を必ず実現します。意識は、一朝一夕には変わりません。今も現場の多くは、自分の拠点だけを見て判断しているのが現実です。それでも私は、評価を変え、仕組みを変え、横串の運営を徹底することで、必ず意識と行動は変わると信じています。評価が変われば、現場で交わされる会話が変わります。会話がかわれば、日々の意思決定が変わる。意思決定が変われば、現場の成果は確実に積み上がっていく。私はこの流れを信じ、最後までやり切る覚悟で取り組んでいます。この改革は、単なる制度の見直しではありません。現場の頑張りが正しく評価され、報われ、その成果が次の成長の糧となる正の循環を築くための挑戦なのです。上組は、独立採算で培われた強い現場力という土台の上に、全社最適の仕組みを重ね、攻めの投資ができる企業へと進化していきます。港から社会を支える総合物流企業として、これからも挑戦を続け、その成果をステークホルダーの皆さまに確かな形でお返ししてまいります。

私は今、当社の次の成長を担う専門チームを社内にも立ち上げる決意を固めています。まだ組織名称や体制は検討段階ですが、目指す方向ははっきりしています。それは、単なる「企画部門」ではなく、お客さまの課題に伴走しながら新しい事業や価値を生み出す、「事業創造のエンジン」となる組織です。インキュベーターとしての役割も担いながら、新しい柱となるビジネスを創り出し、未来を切り開いていきます。この取り組みの核となるのは、物流の現場理解に根差した提案力です。生産計画や原料調達といった上流の段階からお客さまと一緒に考え、必要に応じて業務やシステムを組み替え、ときにはアセットやソリューションそのものを提供する。実運用の有無にかかわらず、サプライチェーン全体をお客さまの視点で設計し直す力を、一歩ずつ養っていきます。現状、IT基盤や横断的な知見は、まだ道半ばと言えるかもしれません。しかし、足りないからといって足を止めるつもりはありません。外部の知見やパートナーシップを柔軟に取り入れ、連携しながら前に進んでいきます。今後10年で「課題を構造化し、解決策を設計し、現場で成果を回収する」専門チームを確立することを目標に掲げています。若手が早い段階から「お客さまの中で考える力」を磨けるような育成の仕組みも整えていきます。新しい発想は、いつの時代も現場から生まれます。教育と実践の良い循環をつくり、既存の強みを次の柱へと育てていきたいと考えています。将来的には、ベンチャーキャピタル的な視点を取り込むことも視野に入れていきます。まだ構想段階ではありますが、自前の現場力と外部の技術・資本を結び合わせ、共同で新規事業を立ち上げていく。そんな可能性も真剣に探っています。港湾・倉庫・輸送という枠を超え、サプライチェーン全体の価値を高める案件に、当社が初動から関与できるよう

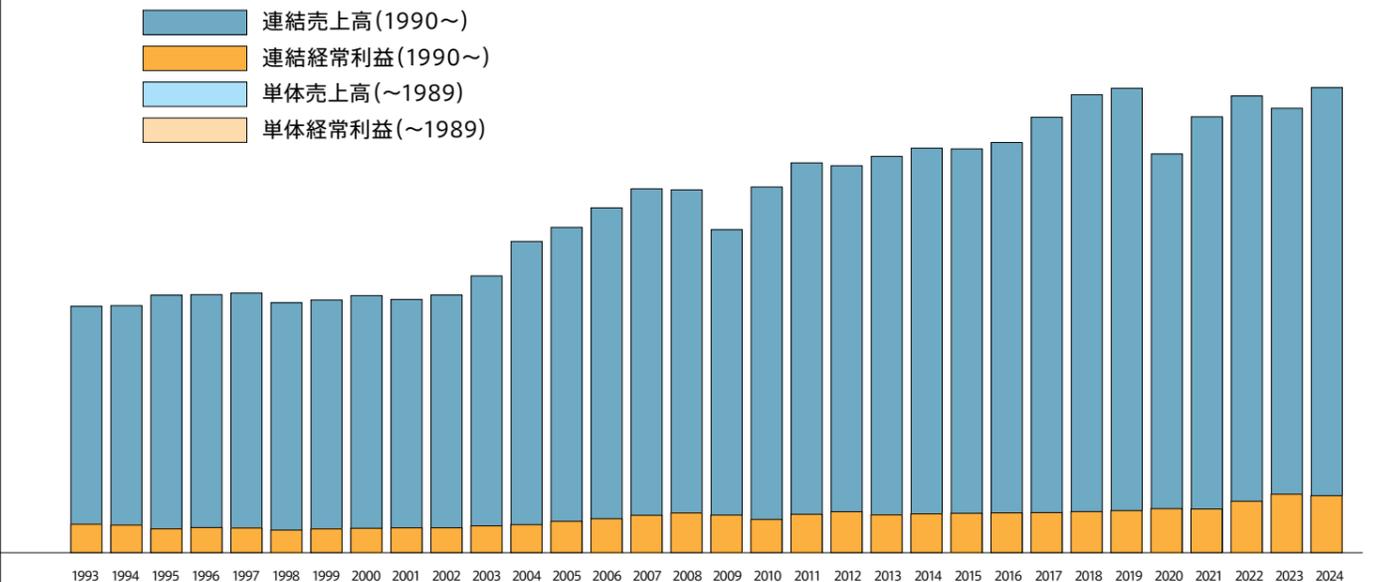
にする。そのための視点と仕組みを、これから社内にも備えていきたいと考えています。企画・設計・実行・改善を一気通貫で行い、お客さまごとに最適な形でつなぎ直し、責任を持って成果を出す。その総合的に、「事業創造」という新たなサービスとしての機能を加えていく。これが、私たちが描く次の上組の姿です。私は、自分たちがまだ「未完成」であることを、弱みではなく大きな「伸び代」だと捉えています。現場の知恵や経験はすでに十分に強い。その力を今度は、お客さまの経営課題を解く言葉に変え、戦略と仕組みに落とし込む力を鍛えていく段階に来ています。構想にとどまらず、現場で実現し、数字で成果を示す。その先頭に、私自身が立つ覚悟です。「何でもやります上組」。この言葉に、これからも胸を張り続けるために、私たちは変わり続けます。変わること、さらに「できること」を増やしていきます。事業創造チームの立ち上げを出発点に、当社はお客さまのサプライチェーンにより深く入り込み、共に設計し、共に歩み、成果を分かち合う存在へと進化していきます。次の10年、上組は「総合物流」の意味そのものを、さらに豊かにしていきたいと考えています。そして、その次の10年を支えるのは、間違いなく「人」です。人材確保の課題は、これからも続いていきます。その中で「人」にしっかりと投資し、働きやすい環境を整えることは、企業としての責任であり、私自身の強い志でもあります。一方で、当社の強みや魅力、仕事の誇りといったものが、まだ十分に伝えきれていないのではないかと反省もあります。だからこそ、専門部隊を立ち上げ、ブランディングの強化にも力を入れていきます。社内外の双方で、人が集まり、成長し、次の世代へとつながっていく。そんな企業であり続けたいと、心から願っています。

独自性こそが競争力であり、私たちの誇り

私たちは独自の存在です。その歩みは、一般的な「ロジスティクス」という枠には収まりません。上組は港湾物流に根差し、貨物に直接触れながら価値を積み上げてきました。だからこそ、全くの同業と呼べる存在はほとんどなく、私たちならではの強みと歴史を持っています。倉庫業を主とする会社とも違い、輸配送を中心とした会社とも違う。大手の物流グループとも事業の成り立ちが根本的に異なります。私たちが歩んできたのは、港を拠点に貨物に直接触れ、現場から価値を積み上げてきた道です。だからこそ、比較のためにひとまとめにされるのではなく、港湾物流という独自の立ち位置から見ていただきたいというのが本音のところではあります。私たちは、港という現場に張り付き、全国に展開しながら港湾に特化してきました。その独自性こそが上組の競争力であり、誇りです。資本市場の皆さまにも、ぜひ「港湾物流の会社」としての上組を理解し、評価していただきたいと考えています。

創業期 (1867 ~ 1945)	再興期 (1946 ~ 1972)	拡大期 (1973 ~ 1999)	躍進期 (2000 ~)
<p>港の現場から始まり、日本の産業と共に成長した時代</p> <ul style="list-style-type: none"> 1867: 神戸港の港湾作業員集団・神戸浜中として創業 1906: 上組合資会社を設立。以降、業容拡大とともに門司(1922)、名古屋(1923)、大阪(1925)、横浜(1927)と拠点を開設 1923: 台湾から輸入されるバナナの国内荷さばきを受託 1937: 日本製鐵広畑製鐵所の構内作業を受託し、広畑出張所を開設 1938: トヨタ自動車工業の自動車部品の取り扱いを開始 1941: 戦時下、満州上組運送を設立。国内港湾運送事業を各港の統制会社へ譲渡 	<p>戦後の再出発から、機械化と国際化で新しい物流を築いた時代</p> <ul style="list-style-type: none"> 1950: 台湾からの青果物輸入再開に伴い神戸港での荷役業務を再開 1965: 株式会社上組へ改組 1968: コンテナ課を発足、欧州航路のコンテナ貨物の取り扱いを開始 ※前年、日本で初めてのコンテナ船が神戸港に入港 1969: 日本初の商用原子炉での使用済み燃料輸送を受注 1971: 初の海外拠点となるシンガポール駐在員事務所を開設 1972: 東京、大阪証券取引所第1部に上場 <p>1960~1970年代: 神戸港・横浜港がコンテナ化をアジアで先行</p>	<p>設備投資で現場を強化し、震災を乗り越え飛躍の礎を築いた時代</p> <ul style="list-style-type: none"> 1973: 神戸港に上組ポートアイランド・コンテナセンター(KPCC)完成 1987~: 飼料・穀物分野の取り扱いを強化し、同分野への設備投資を進める。重量貨物運搬用ユニットキャリア(165トン積み)、ユニットドロー(175トン積み)各2台を導入 1988: 初の海外起債となる米ドル建て新株引受権付社債を発行(1億ドル)。以降、旺盛な設備投資に対応するため複数回の外債起債を実施 1995: 阪神・淡路大震災。神戸港が壊滅的な被害を受ける 1998: 当社初の3PL業務を開始(神戸港ポートアイランドの良品計画神戸センター) 	<p>港を動かし、世界をつなぐ。未来をデザインする総合物流の時代へ</p> <ul style="list-style-type: none"> 2001: 豊橋港で輸入自動車取り扱い業務に参入 2003: 業界初となる港運事業者単独運営のコンテナターミナルを神戸港に開設 2004: 東京港にも当社単独運営のコンテナターミナルを開設 2010: 米事業本部を設置。政府米の取り扱いを開始 2012: 神戸港ポートアイランドに「ポートアイランド総合物流センター青果棟」完成。輸入青果物のコールドチェーンを実現 2013: 海外事業戦略本部(現在の海外事業本部)を設置 2017: 東京港に新たな当社単独運営コンテナターミナルY-1を開設 2018: バイオマス発電燃料のサイロ保管・輸送事業を開始 2022: 丸和運輸機関(当時)との資本業務提携
<ul style="list-style-type: none"> 1869年 スエズ運河開通: エジプトにスエズ運河が完成し、ヨーロッパとアジアを結ぶ航路が劇的に短縮された 1914年 パナマ運河開通: 中南米のパナマで大西洋と太平洋をつなぐ運河が開通し、世界の海上貿易ルートが再構築された 1936年 インコタームズ初版: 国際商業会議所(ICC)がインコタームズを初めて制定し、国際取引条件を統一した 	<ul style="list-style-type: none"> 1956年 Ideal Xの初航海: マルコム・マクリーンが貨物をコンテナに積んで輸送する「Ideal X」の航海を成功させ、近代コンテナ輸送が始まった 1968年 ISO 668 制定: 国際標準化機構(ISO)がコンテナの寸法を統一する規格を制定し、世界共通の輸送単位TEUが誕生した 	<ul style="list-style-type: none"> 1973年 第1次オイルショック: 原油価格が急騰し、海運業界では燃費効率の高い大型船へのシフトや省エネ運航が進んだ 1993年 EU単一市場 発足: 欧州連合が「ヒト・モノ・資本・サービス」の自由移動を実現し、域内貿易と物流が大きく効率化した 	<ul style="list-style-type: none"> 2004年 ISPSコード 施行: 国際海事機関(IMO)がISPSコードを発効し、船舶と港湾施設のセキュリティ強化を義務化した 2021年 エバーグリーン座礁: 巨大コンテナ船エバーグリーン号がスエズ運河で座礁し、世界の物流が6日間停止。サプライチェーンの脆弱性が改めて明らかになった

売上高・経常利益の着実な成長 売上高: 1964~2024年度、経常利益: 1970~2024年度



※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)などを2021年度の期首から適用しており、2020年度に係る主要な経営指標などについては当該会計基準などをさかのぼって適用した後の数値で表示しています。

価値創造プロセスで描く未来

社会環境	資本
<p>人口の変化 世界人口増加 先進国高齢化</p> <p>▶ 労働力不足 ▶ コールドチェーン需要 etc.</p>	<p>財務資本</p> <p>基盤事業が創出する 安定したキャッシュ</p>
<p>都市化 2050年に7割が 都市居住</p> <p>▶ ラストワンマイル ▶ 物流の規制多様化 etc.</p>	<p>製造資本</p> <p>多様な物流現場を支える 豊富な拠点やアセット</p>
<p>気候変動</p> <p>▶ 脱炭素・開示強化 ▶ BCP・レジリエンス強化 etc.</p>	<p>知的資本</p> <p>物流を内製することで蓄積される 現場の知と実践経験</p>
<p>エネルギー 転換 再エネ・電化・ 水素の普及</p> <p>▶ グリーン物流需要 ▶ モーダルシフト etc.</p>	<p>人的資本</p> <p>継承される現場力と 安全文化を育む人材</p>
<p>AI・デジタル の発展</p> <p>▶ 新興サービスの台頭 ▶ 自動化・自動運転需要 etc.</p>	<p>社会・関係資本</p> <p>港を起点にした共創力と 行政・地域の信頼</p>
<p>地政学 リスク</p> <p>▶ China+1 ▶ 物流の多拠点化 etc.</p>	<p>自然資本</p> <p>効率的なエネルギー利用による 環境負荷の低減</p>

ビジネスモデル

History ▶ P.13
港湾物流のパイオニアであり
リーディングカンパニー
1867年創業。先人の挑戦と知恵を受け継ぐ。

Business Model ▶ P.27
港湾に強みを持つ
総合物流会社

港湾運送	工場荷役請負
倉庫	国際運送
国内運送	重量・建設

主要港のライセンスを保有 ▶ P.62
主要港で港湾運送・倉庫・保税のライセンスを保持。参入障壁の高い港湾物流領域で競争優位を維持しています。

Strategy ▶ P.22
投資なくして成長なし

```

    graph LR
      A[現場起点の成長投資] --> B[成長投資と収益拡大の好循環]
      B --> C[現場力を最大化するアセット]
      C --> A
  
```

Strength ▶ P.21
成長分野を加速させる
基盤事業の安定的なキャッシュ創出力

基盤事業が創出する 安定したキャッシュ	成長分野への 積極投資
------------------------	----------------

▶ P.35 未来を動かす特定マテリアリティ

▶ P.04 存在意義(パーパス)

▶ P.04 企業理念

中期経営計画	長期ビジョン
<p>2030年 中期経営計画における 6つの基本方針</p> <ol style="list-style-type: none"> 国内基盤事業のシェア拡大・強靱化 収益基盤としてのグローバル事業の確立 新たな物流ニーズに対応した事業拡大 ポートフォリオ経営を支える経営管理への移行 全社最適な人材マネジメントの実践 DXを通じた業務の効率化と提供価値の拡張・高度化 <p>財務目標 (2030年3月期)</p> <p>営業収益 3,500億円</p> <p>営業利益 380億円</p> <p>EBITDA 550億円</p> <p>ROE 8.0%</p> <p>▶ P.22</p>	<p>2035年 長期ビジョン</p> <p>日本と世界で物流の未来を デザインする総合物流カンパニー</p> <p>アセットの維持・拡充、 業界内連携により 港湾領域を中心とした 物流課題の解決を 先駆ける会社</p> <p>事業展開エリアを 海外に拡張し 世界で顧客の物流課題 解決に貢献できる会社</p> <p>社会・産業の変化に即応し サプライチェーンの 発展に貢献する会社</p> <p>財務目標 (2035年3月期)</p> <p>営業収益 4,500億円</p> <p>▶ P.21</p>

港の進化・共創をリードする存在へ

共創する物流 ▶ P.03

競争から共創へ。上組がつかない、速く賢く、強靱な物流を築きます。

物流の可能性を示す事例

業界の枠を超え、多様な力を掛け合わせ、個々では不可能な壁を乗り越える。その先には、物流の可能性が広がっています。

- 物流を通じて資源を
回収・再利用
循環型ロジスティクス
- 企業間の垣根を越えた
共同輸送や在庫の調整
- 物流全体の交渉力や
発言力の高まり
- 規格化が
進んでいない分野の
物流の標準化
- さまざまな国・地域の
物流課題を解決
- 世界の物流網を
よりシームレスに

社員に聞く上組の強み

上組ならではの「現場力」を生かし、未来へ



【写真左から】

東 純平 神戸支店 青果部

小玉 由布里 重量エネルギー輸送事業本部 新エネルギープロジェクト事業部

伊藤 篤志 大阪支店 営業第1部

足立 真美 国際物流事業本部 京浜事業部 営業第1部

榎村 龍悟 港運事業本部 港運部

上組が社会を支えているという実感と誇り

小玉 今日ここにいるのは、みんな入社して10～12年の社員。上組の最前線で働いていて、仕事の中でやりがいも課題も大きく感じている世代ですね。

伊藤 私は今、鋼材関係がメインの部署でフォアマンをやっています。普段は現場で忙しくしていますが、自分の扱っている鉄が、鉄道や建物などのインフラに変わっていることにふと気付いた時に『大きな仕事とったんやな』と思いますね。

東 私は神戸港でバナナやパイナップルの輸入業務に携わっていますが、青果の中でも特にバナナは上組が全国でトップレベルの取扱量。関西の人が食べているバナナはほとんど当社が扱ったものといっても過言ではありません。青果や穀物など、自分たちの仕事で日本の食生活を支えているんだと実感できるのはこの仕事の大きな魅力ですね。

榎村 日本ではそもそも、貿易の99%以上が海を通過します。そんな中で、私が働く上組のPC-18コンテナターミナルだけで神戸港全体の24%を取り扱っています。その数字を聞くだけでも本当にスケールが大きい仕事をしているんだと思います。検査のために開けるコンテナには、日常目にするありとあらゆるものが入っていて、社会を支えている存在なんだと実感します。

足立 私は海外の発電所建設プロジェクトで資材を日本や第三国から現地へ輸送するフォワーディング業務や、日本の食品の海外輸出では現地配送まで含めた一貫輸送業務を担当しています。課

題も多いですがチームで力を合わせて築き上げたものが形になり、現地の人々のインフラや生活を支えていることを実感した時、「上組だからこそできる仕事」だという誇りと達成感があります。

小玉 お客様の要望に沿って、速く正確な輸送計画を組み立てるのは、複雑なパズルのような仕事ですね。それがうまくいって顧客に感謝された時には、仕事のやりがいを感じます。

人の力が生きる「現場力」が上組の強み

小玉 そういった広範な輸出入業務や複雑な輸送を正確にこなせるのも、上組の「現場力」があってこそだと常々思います。私が感じる上組の現場力は、“どこにでもプロがいる”ということ。これはあそこに任せれば大丈夫とか、あそこの誰に聞けば必ず答えが返ってくるか。そのプロのネットワークさえあれば、一から百まで成り立つ。150年培われてきた力の大きさを感じます。

足立 本当にそうですね。上組の強みは人材力、そしてそれを生かすチームプレイにあると思います。各部門にそれぞれの分野のエキスパートがいて、「危険物ならこの人、食品ならこの人」という頼れる存在がいます。そういったエキスパートの知識や経験が連携することで、どんな複雑な依頼にも対応できるんですね。

東 時代は進んでも、物流の根本にはやはり人の力が不可欠です。上組には昔から受け継がれてきた荷役の確かな技術とノウハウがあって、そうした人の力こそが現場力だと実感しています。お客様にも普段から私たちの荷役の丁寧さ、正確さやスピード

を見てもらっているから、仕事が頂けるんだと思います。

榎村 物流というのは、突き詰めれば「効率」の部分が多い。同時に「安全」であることも絶対です。その点、物の置き方ひとつ、機械の運転の仕方一つにも、徹底して人の知恵と経験を注いで安全と効率を追求してきたのが上組だと思います。上組はやっぱり、人が介在する部分の経験値の高さが他の企業よりも優れている。それが一番の現場力ですね。そして、人の力を支える仕組みやシステムや設備も持っている。これら全てのものを持っているということが、上組の強みなのではないでしょうか。

伊藤 それに加えて、上組の社員は「血の通った仕事をしよう」という気持ちが強いですね。

小玉 それは全員に共通してありますね。全国の上組のネットワークで同じマインドを持っているというか。「上組同士で使える知恵や力は何でも使って、とにかくいいものをつくろうよ」という気持ちをみんなが共有しているのを強く感じます。

伊藤 ここぞという時は人が集まる会社ですね。どこからでも集まる。まさに現場力ですね。

直面する課題を打破する新しい発想を

東 ただ、ずっと受け継がれてきた上組の良さを引き継ぐべき次の世代が、人手不足で足りなくなっているという危機感があります。

伊藤 社会全体としても業界としても、人が足りなくなってくるのは目に見えていますからね。

足立 人の手でしかできない仕事や、人の経験や知識を培ったことからできる発想は上組の現場力として生かしつつ、必要な部分は機械化やDX化を進める、その両立が必須ですが、正直、そこへの投資はまだまだ足りないような気がします。

小玉 港湾の泥くさいイメージが強くて、今まで話してきたような上組の良さがうまく伝わっていないもどかしさもあります。仕事に精通したプロ集団がいて社会のインフラを支えている、そんなとてもやりがいのある仕事なんですけど、一般の人にはそれが見えにくい。上組ならではの魅力の発信や、若い人材がこの業界に入ってきてほしいような施策に、予算や労力をかける発想も必要だと感じます。

さらなる可能性の広がりへ種をまく

伊藤 上組は今、国内だけでなく、海外との連携を強化して、一貫輸送ができる体制づくりに力を入れています。どれだけいろいろな業種を巻き込めるかなど、課題はいろいろありますが、上組の良さを広く海外へも展開していけたら強いと思います。

足立 そうですね。当社は東南アジアを中心に幅広く海外拠点を展開していて、ベトナムやアメリカで新たに倉庫を構えた

のをはじめ、今年(2025)はインドにも現地法人を立ち上げました。各拠点には日本で上組のノウハウを培った駐在員が在籍していますので、今後さらに海外での可能性を広げ、より多くのお客様の物流ニーズに応えていきたいと思っています。

小玉 私は、国内にはまだ伸び代があると感じています。各地の港には特定分野に精通したエキスパートがそろっています。その知識や経験を新しい分野や異業種の仕事にも生かせば、業務の幅はさらに広がると思うんです。

東 現状維持でよしとしてしまうと、先細りしてしまいますからね。

小玉 はい。私は今、再生可能エネルギーの分野に携わっているんで、再エネ関連の貨物を扱ったことがない港にも「一緒に勉強してやっていきませんか?」と持ち掛けて、新しい種をまくように意識しています。全国の現場力を新しい分野でも生かし、会社全体の可能性を広げていきたいですね。

足立 今は会社の組織が縦割りになっている部分もあり、それをもったいないですね。上組全体で、もっと横のつながりを強くしていきたいです。

榎村 これまで培ってきたものを今後もうまく継続できるようにシステムを構築しないといけないし、人が働きやすいように設備投資をすることも必要。会社が掲げる「総合物流会社」というビジョンを、仕組みとして実現することで、お客様に「上組に任せたら全部大丈夫」と心から思ってもらえるような会社にしていきたいですね。

「人の力」で未来を創る総合物流会社に

伊藤 働いてきて感じる上組のいいところは、社員の誰一人として諦めないところ。「無理」と言うことはないですね。

榎村 「やるためには、これだけ時間がかかります」「余分に費用がかかります」ということはあるけれど、「できない」ということにはならない。「無理」で終わらせないところは、うちの特長だと思います。

小玉 お客様からも言われるのは「最後のとりで」感というか、「上組だったら何とかまとめてくれる」と思っている。それは、社員みんなが同じマインドだからできることなんですね。

足立 今私たちみんなが持っている「何とかしよう」の社風は、次世代につなげたいですね。

榎村 自分がお客さまから言われて一番うれしいのが「何でもやってるね」「どこにでもいるね」という言葉。そういう言葉をよく聞くということは、真の総合物流会社なんだと自負しています。

小玉 人が当たり前を送っている豊かな生活の陰に、われわれのような総合物流会社があって、大きいものから小さいものまで全ての縁の下を支えている、それは大きな誇りですね。

東 人が「今よりもっと良くしよう」と思わないと、明日はきっと良くなれない。未来はその積み重ね。上組には、未来を創り出す、そういう大きな「人の力」があると思います。

3. 計画に込めた覚悟が、未来を築く

財務責任者からのメッセージ

待ったなしの 構造改革と積極投資による 持続的な成長ストーリー

財務が支える企業価値向上への道筋

上席執行役員
財務金融本部長
財務部長、IR・SR 室長

きしの やすひろ
岸野 保宏



前中計の振り返り

現在われわれは、2029 年度を最終年度とする「中期経営計画 2030」を進めているところですが、その前に前中計の振り返りをお話します。2020 年に始動した前中計は、新型コロナウイルス感染症の影響を考慮して慎重に策定した計画でしたが、2022 年に、業績目標をコロナ前の水準に戻す見直しを行いました。ここで大きなターニングポイントの一つとなったのが、資本政策を強く打ち出したことです。そして連結配当性向 40%、総還元性向 90%という利益還元の方針を掲げ、最終年度には目標を上回る ROE や自己資本比率水準を達成しました。ここまで思い切った資本政策の取り組みは社としても英断でしたが、一定の成功を収め株式市場からも評価していただけたと思っています。

一方、前中計の目標のうち、営業収益は未達に終わりました。その要因として、海外での事業拡大が計画通りに進捗しなかったことや、中国景気の回復が想定を下回ったこともありますが、成長のドライブとなる成長投資が停滞したことも大きいと認識しています。今一度、トップラインの成長を意識する必要があると考えています。

ROE 向上への強い意志

「中期経営計画 2030」では、最終年度の 2029 年度に ROE 8%、営業収益 3500 億円、営業利益 380 億円という目標を打ち出しました。ROE については、前中計での目標が 6.5%、期末時点の実績で 7%という数字を踏まえて、次の 5 年間で 8%は必達にしていこうと、ここはかなり重視した部分になります。もちろん目標設定に当たっては、8%という数字だけを独り歩きさせたわけではありません。10 年ほど前は当社の ROE は 5%台だった事実もあり、段階を踏んでいるとはいえ、大幅な資本の見直しを伴うことも踏まえると、今中計での 8%という目標数値には、社内では慎重な声もありました。しかし、株価や資本コストを意識した経営を進める中で、プライム市場で要求される PBR 1 倍超をクリアしていくためには、ROE8%は必要最低限のハードルだろうという経営判断がありました。

ベースには、10 年、20 年、そしてそれより先を見据えた経営陣の考えがあり、それを踏まえてどんな事業でどう売り上げをつくっていくか、どう ROE を向上するか、内部で時間をかけて議論を尽くした上で出した、十分現実的な数値です。そして ROE 8%というのは単なる通過点、やはり 10 年後の 2035 年にはさらに高い水準を目指していけないといけないと思っています。

最適資本構成については、この中計で 1700 億円規模の負債調達を掲げ、レバレッジを活用した投資を行っていく考えです。基本的にはわれわれの自己資本比率は非常に高く、前回の中計前には 8 割を超える水準で、その強固な財務基盤が ROE 向上のネックになっているところもありました。しかし、今の目標通り

でいくと自己資本比率は 65%ぐらいまでに低下します。レバレッジをかけるに際しても、現在当社は比較的高い格付を頂いていることもあり、優位な調達コストで資金調達していける見通しです。

EBITDA 目標を取り入れた背景

営業収益 3500 億、ROE 8%という中計の目標を達成するに当たっては、「投資なくして成長なし」という考え方に基づく積極的な投資が必須です。後述する投資戦略の中身とは別に、投資を引き出す施策のひとつとして、評価基準に EBITDA の採用を始めています。長い歴史のある当社には支店ごとの独立採算という縦割の構造が根深くあり、採算を優先するために、大きな償却負担を伴う投資については二の足を踏んでしまう傾向がありました。そこを EBITDA で評価することによって、支店単位での投資を後押しし、投資強化につなげる施策です。同時に縦割りの組織に横串を刺していくという組織再編にも取り組んでいます。人が絡む部分ではあるので段階的ですが、5 年後の 2030 年には縦の組織と横の意識がきちんとマッチングしていく形にしたいと考えています。

成長への大胆な投資戦略

この中計では、やはり投資が一番大きなミッションです。投資の柱の一つ目は、われわれの最も大きな収益源である基盤事業への投資になります。国内で引き続きシェアの拡大を目指してアセットの更新や物流基盤へ投資していく。それにより持続的なキャッシュ創出力を維持します。国内においては、成長事業として再生可能エネルギー関連設備の輸送など新しい需要への投資にも力を入れています。

柱のもう一つは海外。現在はまだ国内事業に比べ収益性は低い。それが実情ですが、2030 年に 3500 億円、2035 年に 4500 億円を目指すには、海外への積極投資が必須です。海外での事業はレギュレーションも国内とは違いますし、現時点では一部の地域を除き、大半の地域で、われわれの強みであるアセットも持たない業態でやっていて、難しい面も多いです。しかし、今後どう効果的に参入して事業を構築していくかという経営判断を、財務面でしっかり支えながら着実に収益化につなげていくのがミッションです。海外においては、現時点では連結対象となる会社は数社にとどまりませんので、成長を促し、連結会社として取り込んで当社グループの収益に貢献できる体制にすることを目指します。

また、経営基盤の強化に向けた積極的な投資もこの中計のポイントです。経営陣のスピーディーな判断に資する、DX を活用し効率化を図るシステムの構築を考えています。

積極的な株主還元を継続

さらなる資本収益性の向上に向け、積極的な株主還元を継続する方針です。「中期経営計画 2030」の 5 年間は配当性向 70%、そして自社株買い 650 億円という還元政策を実施していきます。また、引き続き政策保有株式の売却も計画しています。当社は BtoC の企業ではないので個人投資家の方は多くはないのですが、それでも最近、徐々に増えてきています。配当利回りも 4~5% ぐらいになっており、個人投資家の方にも魅力を感じていただいているのではと思います。

ポートフォリオ経営に向けた変革

今中計において経営基盤の強化を進めている中でも、ポートフォリオ経営を支える経営管理への移行は、大きな変革となります。事業の再編や再構築では ROIC などの指標も大事になってきますが、ポートフォリオ経営、あるいは ROIC といった指標について、社内ですべて十分な浸透が図れていなかったのも正直なところ。ポートフォリオ経営ということに関しては、今後全社的に意識付けし浸透させていくこととなります。その上でこの中計の間に、事業単位でしっかりと ROIC に基づく判断ができるような体制を構築していきたいと考えています。

財務責任者としてのミッション

前中計でのターニングポイントとなった資本政策、利益還元の積極化という部分に関しては、一定の評価を頂けているという自負があります。現在進めている中計でもその方針を引き継ぎ、ROE8%をはじめとして財務目標を掲げました。これらの数字は掲げた以上は必達するという強い意識を持って、今全ての従業員が取り組んでいます。そこは昔からの上組の真面目な社風が働く部分で、経営陣だけでなく全従業員が数字に対して明確な意識を持っています。

一方で、こうした社内の情報をステークホルダーに発信することは、まだまだできていない部分だと感じています。われわれのアピールできる部分を投資家の皆さんにもっと積極的に発信していくのが、財務責任者としての仕事の一つです。「港湾運送」という業種からコンテナのイメージが先行し、当社の業態の全体感が伝わっていない現状がありますので、情報の開示も充実させて上組を理解していただくためにいろいろな手を打っていきたい。それが総合物流カンパニーとしての上組の企業価値向上につながるものと確信しています。

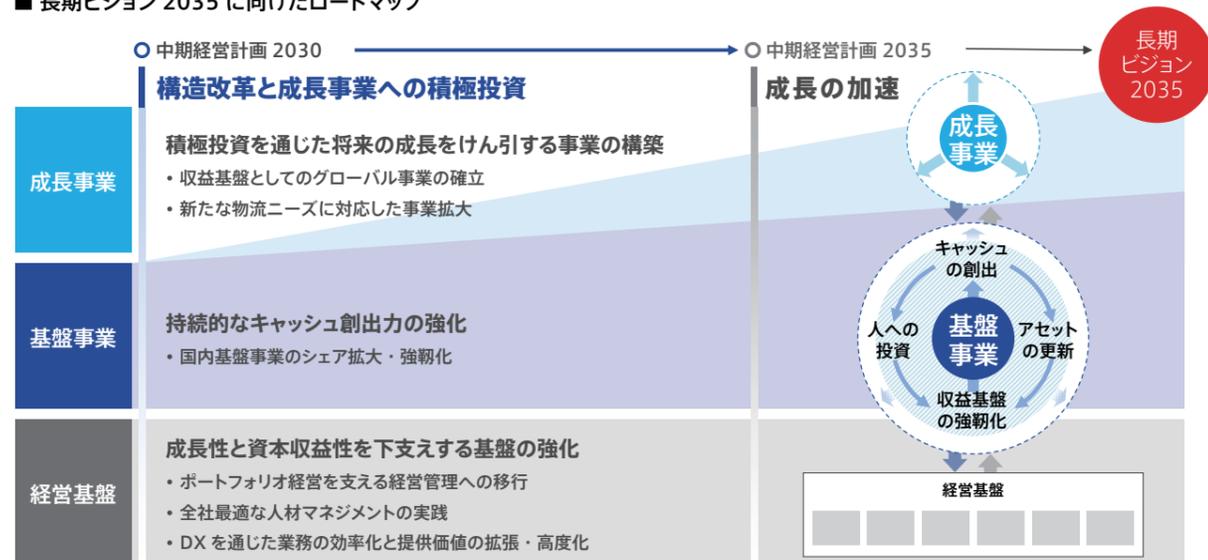
日本と世界で物流の未来をデザインする総合物流カンパニー

2035年に私たちが目指すのは、「日本と世界で物流の未来をデザインする総合物流カンパニー」です。この実現に向けた3つのありたい姿として、アセットの維持・拡充と業界内連携を通じて「港湾物流の課題を先駆けて解決すること、事業展開エリアを海外に拡張し「世界で顧客の物流課題解決に貢献できる」こと、そして社会・産業の変化に即応して「サプライ

チェーンの発展に貢献する」ことを掲げ、これらの実現に向けたまい進します。

さらに、国内事業のシェア拡大によって既存の事業基盤をより強固にしていくとともに、成長の柱として海外事業と国内の新規領域の拡大にも取り組みます。

■ 長期ビジョン 2035 に向けたロードマップ



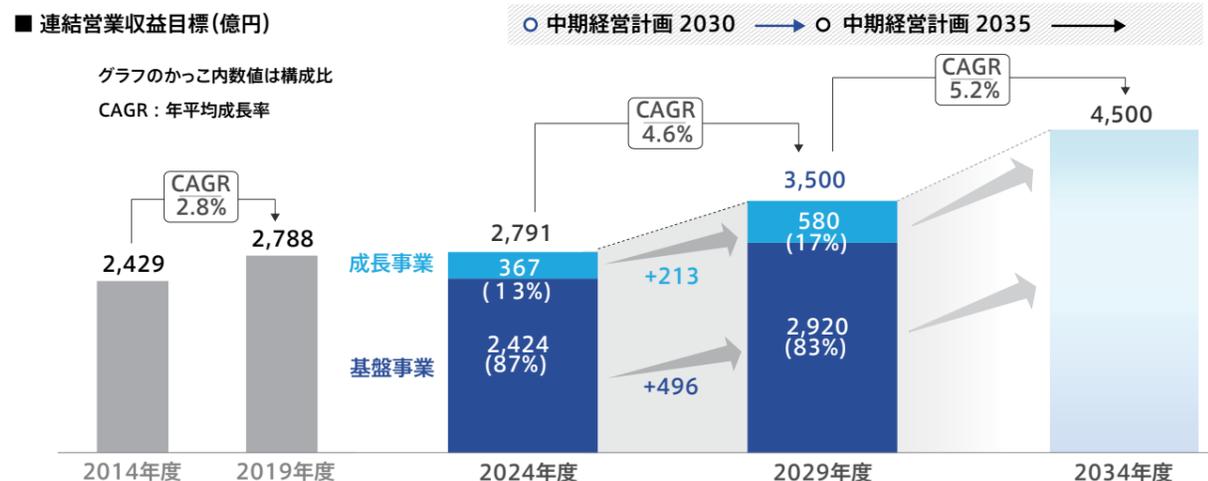
3500億円の確かな一歩、4500億円の未来へ

まずは基盤事業の生産性や収益力をさらに高めることで、2029年度には連結営業収益3500億円の達成を目指します。そのために、構造改革や現場力の強化、設備更新、オペレーションの効率化に継続的に取り組み、安定的なキャッシュ創出力を磨いていきます。

2030年度以降は、前中期経営計画での投資を回収し、収益拡大を目指します。そして2034年度には連結営業収益4500億円の実現を目指します。

このように、安定的な土台と成長への挑戦を両立し、持続的に企業価値を高める事業構造への進化を推し進めます。

■ 連結営業収益目標(億円)



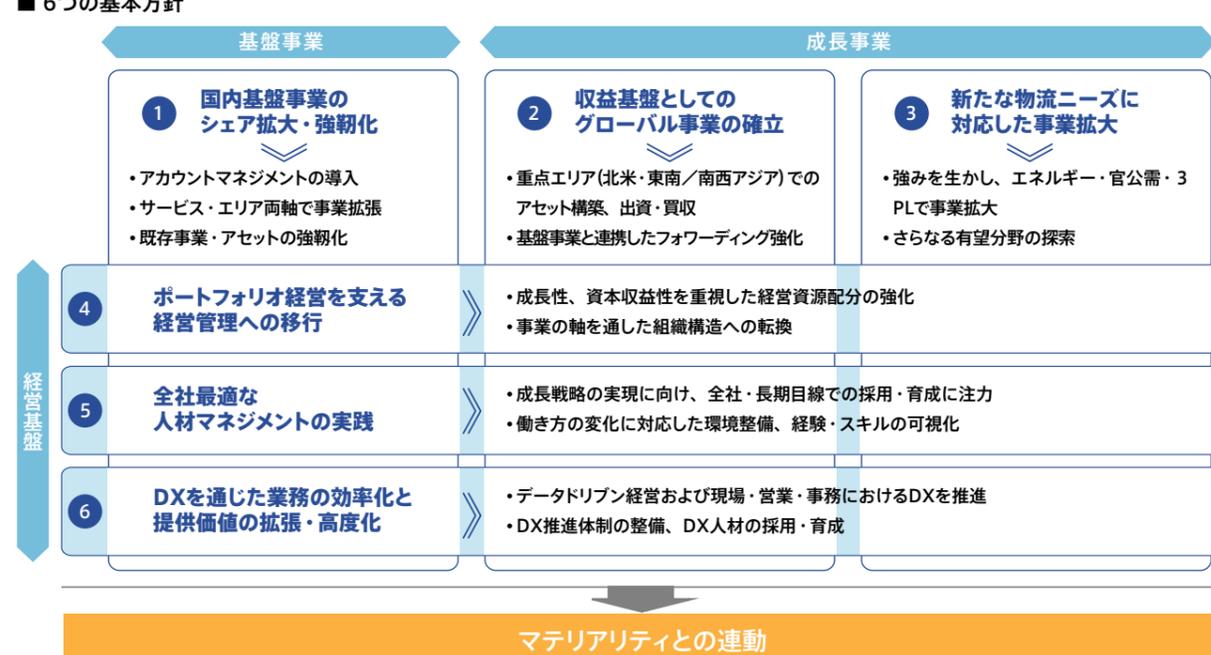
※ 2019年度までの営業収益実績は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)を適用前のため、2024年度以降の実績・目標値と単純に比較できない。

投資なくして成長なし 基盤から未来へつなぐ航路

安定した基盤事業で創出したキャッシュを原資に、6つの基本方針で成長戦略を推進します。国内では基盤事業のシェア拡大と強硬化で安定収益を確保しつつ、成長分野としてフォーディング、エネルギー・官公需・3PLなど新たな物流ニーズに対応した事業に注力するとともに、海外では重点エリアを中心にアセット構築と出資・買収を通じ

たグローバル事業の強化を進めます。経営管理はポートフォリオ経営へ移行し、資本効率を重視した資源配分を徹底。人材マネジメントを全社最適化し、DXで現場・営業・事務を効率化。営業収益3500億円、ROE8%の達成と持続的成長を目指します。

■ 6つの基本方針



設備増強による取扱量の拡大

右の図は中計期間中の資金使途です。設備増強投資は基盤事業の強硬化を図るとともに海外拠点へ重点的に振り分けて貨物量を拡大させ、成長をけん引します。維持更新・サステナビリティ投資は既存設備の修繕・更新ならびに省エネ化で安定収益を確保。DX投資は生産性と資産効率を高め、出資・買収は事業領域の拡大を加速します。機動的な株主還元と財務規律を前提としたレバレッジの活用で、ROE8%を目指します。

財務目標 (2029年度)	
営業収益	営業利益
3500 億円	380 億円
EBITDA	ROE
550 億円	8.0 %

その他	20 億円
出資・買収	560 億円
固定資産投資	1870 億円
維持更新投資	350 億円
サステナビリティ投資	
設備増強投資	1340 億円
DX投資	180 億円
株主還元	1550 億円

■ 中期経営計画2030 資金使途 (2025~2029年度 累計)

変化をチャンスに変える外部環境分析

日本の外部環境 人・環境・レジリエンス・政策の新潮流

日本では、労働制度の改正、脱炭素の価格化、港湾の脱炭素投資、エネルギー政策の転換、そして災害レジリエンス強化が同時並行で進行しています。上組は安全・品質・環境対応・BCP などマテリアリティの取り組みを推進し、中期経営計画 2030 の達成確度を高めます。

日本の外部環境：5つの変化

労働制度の改正(いわゆる「2024年問題」)^(注1)



2024年4月から、トラックドライバーの時間外労働は年960時間上限となり、拘束時間や休息時間の基準も厳格化されました。違反は行政指導などの対象です。さらに国土交通省は2024年11月、既存の『トラックGメン』を『トラック・物流Gメン』に改組・拡充(総勢約360人)し、荷待ちや長時間労働を生む商慣行の調査・是正を強化しています。国土省の試算では、対策がなければ2030年度に輸送力が34%不足する可能性が示され、構造的な対策が不可欠です。

GX-ETS による脱炭素の「価格化」^(注2)



改正GX推進法により、2026年度から一定規模以上の直接排出事業者には排出量取引制度への参加が義務化されます。さらに2028年度からは化石燃料賦課金の導入が予定され、発電部門などでは有償オークションの段階導入も進む方針です。これによりCO₂排出に明確なコストが発生し、排出量削減を前提とした経営判断が避けられない状況になります。

港湾の脱炭素(CNP：カーボンニュートラルポート)^(注3)



改正港湾法に基づき、港湾脱炭素化推進協議会や推進計画の制度が整備され、2025年6月時点で協議会は98港、計画は48港にまで広がっています。さらに2025年度からはコンテナターミナルを対象とするCNP認証が運用開始となり、陸電(OPS)、再エネ導入、電化荷役、低・脱炭素燃料対応などが評価項目です。国土交通省は、環境対応を競争力の一要素とする「選ばれる港」の形成を目指しており、ターミナルオペレーターにとっては新たな基準が示されています。

エネルギー転換・官公需案件の拡大^(注4)



洋上風力や蓄電池、原子力関連をはじめ、防衛や社会インフラの分野でも物流需要が増加しています。経済産業省や国土省は洋上風力発電の導入を後押しし、蓄電池の製造やリユースを支援する仕組みを整備。防衛力強化に向けては特定利用港湾の整備や海上輸送力の拡充が進められています。こうした政策により重量物や特殊貨物の輸送機会が拡大しており、私たち港湾運送事業者にとっては新しい収益領域として期待される状況になっています。

国土強靱化とBCP強化^(注5)



2025年6月に決定された「国土強靱化年次計画2025」では、南海トラフ地震や気候変動に伴う豪雨災害などへの対策が一層強化されました。国は企業に対し、代替ルートや代替港の確保、拠点ごとのBCP策定、平時からの訓練実施を求めています。さらにKPIのフォローアップも制度化され、事業継続力を数値で示す重要性が高まっています。これにより物流企業には、災害時にも止まらない体制を備えることが社会的責務として位置付けられています。

(注1) 厚生労働省告示第367号(令和4年12月23日)による改善基準告示改正(適用：令和6年4月1日)

(注2) 経済産業省 GXグループ「排出量取引制度の詳細設計に向けた検討方針」

(注3) 国土交通省 港湾局「カーボンニュートラルポート(CNP)の形成」

(注4) 資源エネルギー庁「第7次エネルギー基本計画」、内閣官房「総合的な防衛体制の強化に資する取組について(公共インフラ整備)」

(注5) 内閣官房「国土強靱化年次計画2025」、内閣府「事業継続ガイドライン」、国土交通省「多様な災害に対応したBCP策定ガイドライン」

外部環境をチャンスに変える可能性

労働規制対応と効率化の両立

荷主・運送会社・当社のようなコンテナターミナル運営会社が連携し、ゲート予約制の導入や荷役効率化などを通じてコンテナターミナルの操業効率化を図ることで、ターミナルの荷待ちを解消し、規制順守と競争力UPの両立を実現できます。安全や人権に配慮した運営姿勢は、将来的に取引先との信頼や交渉力の向上につながる可能性があります。

CO₂を減らす力が、新しい競争力になる

倉庫のLED化や再エネ導入、荷役機器の電動化などを進めることでCO₂原単位を改善し、排出量を反映した新しい料金設計を提示できる可能性があります。環境意識の高い荷主からの信頼や選定につながり、長期的な取引基盤の強化が期待されます。

CNP 認証対応ターミナルによる差別化

陸電(OPS)や電化荷役、低炭素燃料への対応を計画的に進めることで、CNP認証を取得・活用できる可能性があります。こうした取り組みを通じて、船社や荷主から「選ばれる港」としての優位性を築くことが期待されます。

エネルギー・官公需案件での高付加価値領域獲得

洋上風力や蓄電池、防衛、社会インフラなどの重量物・特殊貨物分野で、上組のハンドリング技術を生かすことで、高付加価値なプロジェクト物流を一括して担う可能性があります。多様な需要を取り込み、持続的な収益拡大につながれます。

「止めない物流サービス」による信頼獲得

代替港・代替倉庫・代替動線を確保し、復旧時間や情報復旧の目標値を荷主と共有することで、災害時にも物流を止めずに継続できる仕組みを提供できます。これにより、荷主からの信頼を高め、事業継続力を付加価値として発揮できる可能性があります。

機会の土台となり得る取り組み

日頃の取り組みから、将来の機会につながる要素を整理しました。

- DX 標準化・効率化 p.35
- DX 含む省力化投資 p.22
- フェアな取引慣行の推進 p.43

- 脱炭素への取り組み p.37
- LED・再エネ導入
- フォークリフトの電化
- 太陽光パネル敷設
- 排出削減目標設定

- 施設の再エネ化 p.37
- 環境 KPI 管理 p.37
- 省エネ化投資 p.22

- 新たな物流ニーズへの対応 p.26
- 蓄電池物流強化
- 洋上風力・廃炉原発対応
- 防衛・社会インフラ輸送

- 輸送安全・BCP への取り組み p.43
- 止めない物流
- BCP 策定率 100%
- 安全 KPI 管理

基盤事業のキャッシュ創出力を生かした成長戦略

基盤事業は安定的なキャッシュ創出のエンジン

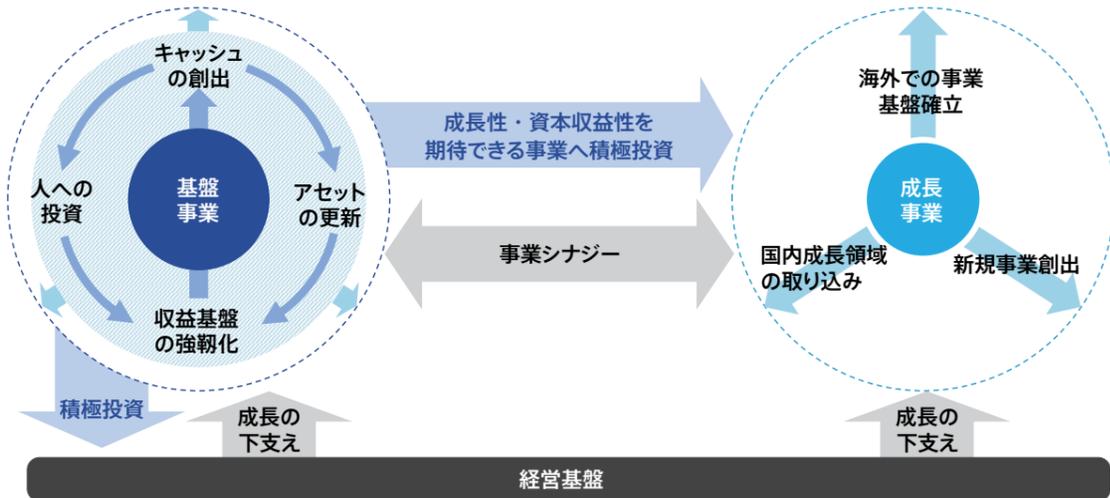
港湾運送、倉庫・サイロ保管、工場構内作業などの基盤事業は、長年培われた現場力と事業アセットを生かし、安定的にキャッシュを生み出しています。事業は、大きく分けて投資回収期間が長く自社施設を活用するアセット型ビジネスと、比較的短期で回収できる工場構内作業などの労働集約型ビジネスから成り

立っています。アセット型では港湾ターミナルやサイロなどが長期にわたり安定収益をもたらす、労働集約型では機動的な案件対応で着実に利益を積み上げています。この強固かつ多様な収益基盤が、成長投資の原資となり、将来の企業価値向上を支えています。

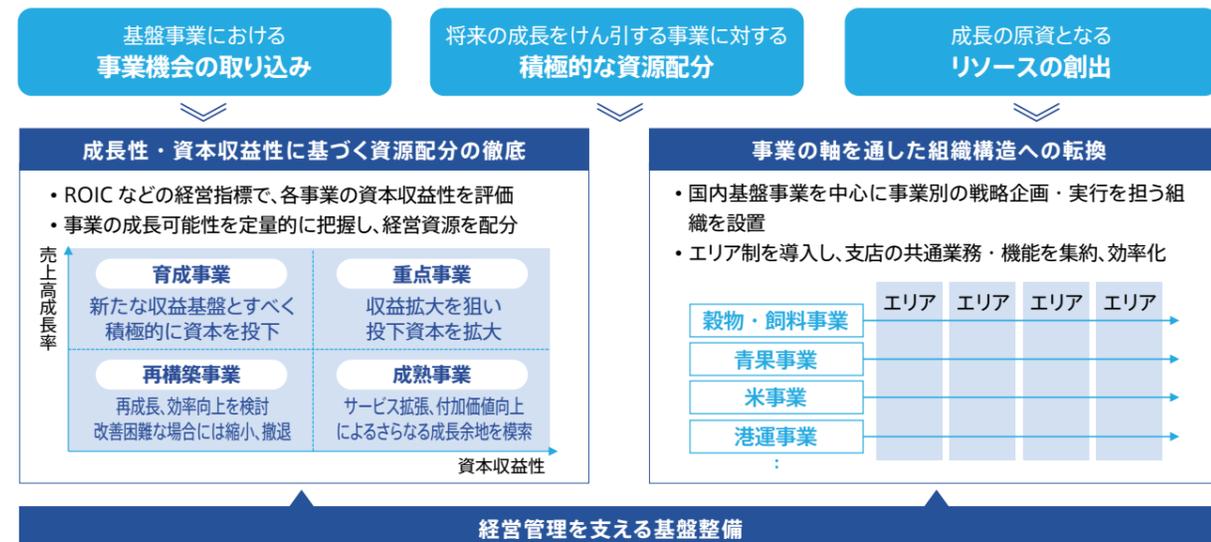
課題 安定的に収益を創出する一方、近年は長期目線の投資が停滞

3つの課題		
1 設備更新・人材に関する投資 アセットの維持・更新や高度化、人材の確保・育成といった取り組みが停滞。	2 事業領域拡張に向けた投資 既存事業を起点とした新たな機能やエリアの開拓、新事業の開発が停滞。	3 経営基盤強化に向けた投資 情報基盤や組織・人材など、成長を支える経営基盤が不十分。

解決策 国内事業のシェア拡大で基盤を強化し、成長の柱を海外事業と国内の新領域に置く



成長性・収益性に基づく資源配分を徹底し、事業軸の組織と管理基盤を整備



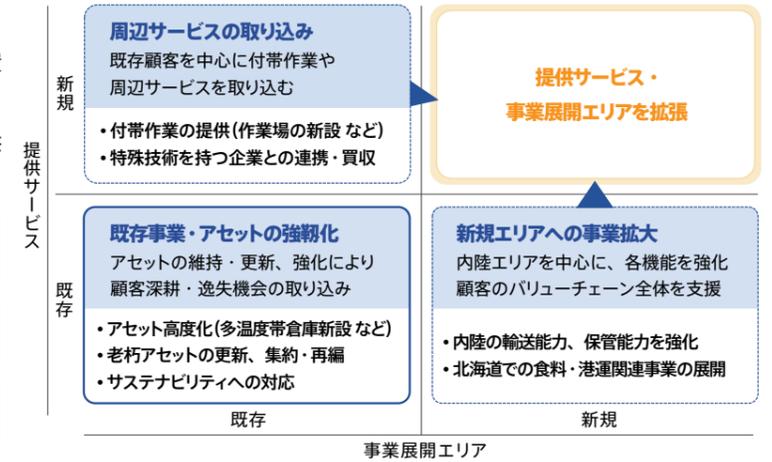
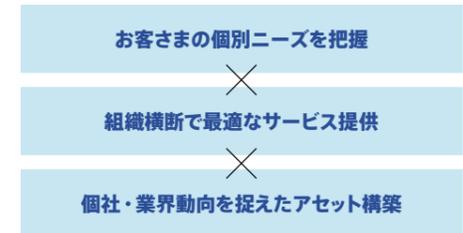
基盤事業・グローバル・新たな物流の3重点

6つの基本方針 ① 基盤事業 国内基盤事業のシェア拡大・強靭化

アカウントマネジメントを起点に既存顧客の深耕を図る

アカウントマネジメント制の導入

顧客の窓口となるアカウントマネジャーを設置し、全社のリソースを横断的に活用することで、お客さまごとに最適化した提案とサービス提供を実現できる体制を構築します。



6つの基本方針 ② グローバル 収益基盤としてのグローバル事業の確立

北米・東南アジア・南西アジアでアセット構築、出資・買収により事業拡大 フォワーディングは基盤事業を絡めた価格競争力のある提案でシェア向上を図る



6つの基本方針 ③ 新たな物流 新たな物流ニーズに対応した事業拡大

強みを生かし、エネルギー・官公需・3PLなど有望分野で事業拡大

エネルギー	官公需	3PL
エネルギー政策の動向を踏まえ蓄電池や風力発電、原子力など新エネルギー関連事業を強化	充実したアセットと実績を生かした防衛関連案件や社会インフラなどの輸送事業を強化	関連アセットを整備しつつ既存顧客への案件開拓を通じた3PL事業の強化
具体的な取り組み内容 ・蓄電池事業の拡大(輸送、電力売買) ・洋上風力分野でのサービス提供、重量輸送関連の案件獲得 ・廃炉原発関連の機会獲得	具体的な取り組み内容 ・国内外の演習事案での輸送業務といった防衛関連案件の獲得 ・橋梁など社会インフラ関連での重量物輸送案件の獲得	具体的な取り組み内容 ・自社内陸倉庫/配送網の整備 ・中小規模事業者向けマルチテナント型の3PLサービス ・危険品輸送事業の展開 など

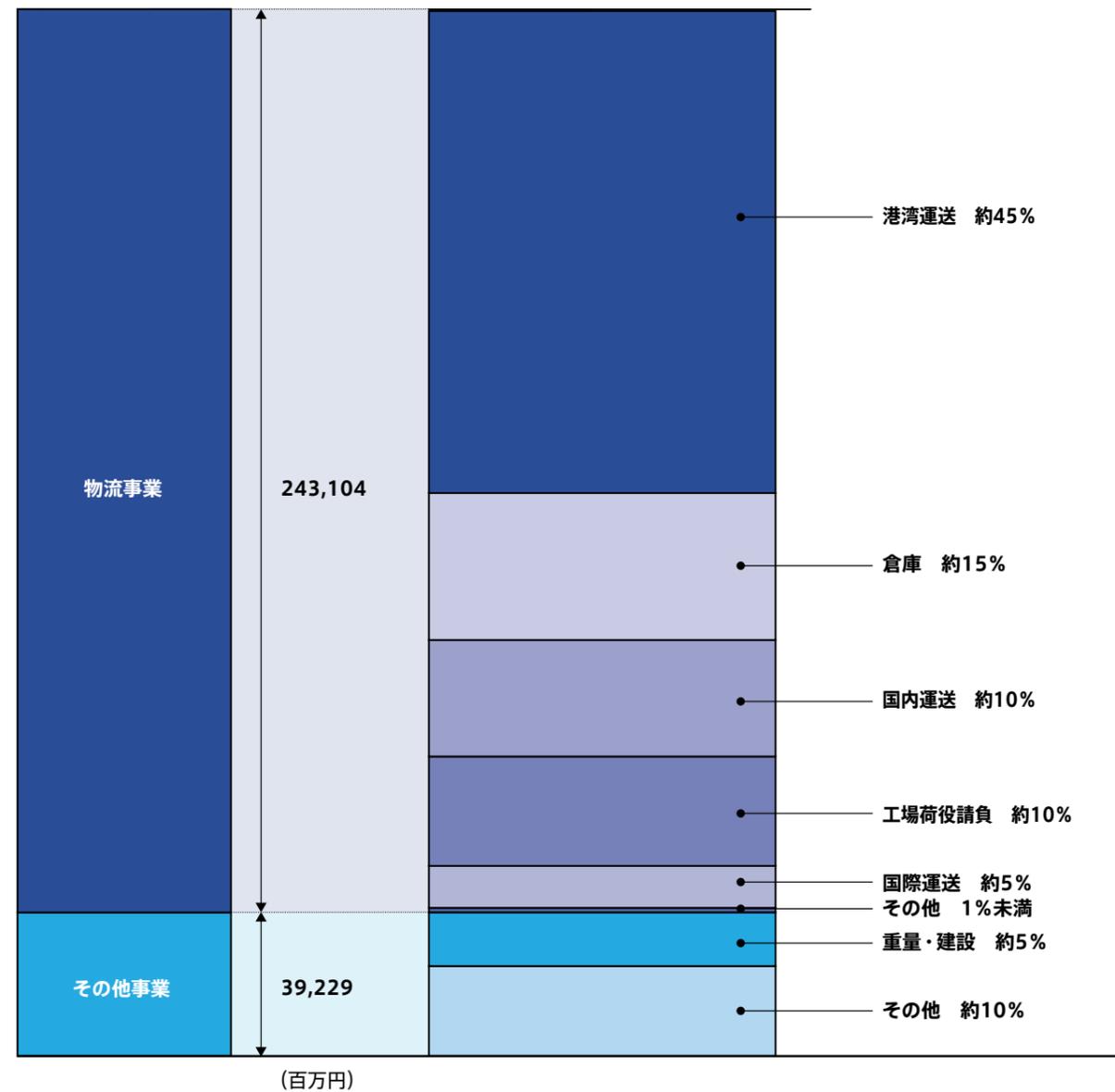
セグメント別営業収益から見る上組の全体像

港湾を強みとし、総合物流へと広がる上組

上組は、神戸港での港湾運送を原点に成長してきた総合物流企業です。創業以来、船内・沿岸荷役や港に隣接する上屋などでの荷さばきを担い、現場力を磨いてきました。現在は全国の主要港に港湾運送ライセンスを保有し、均質な港湾物流サービスを展開しています。また、東京・神戸の両港には自社単独運営のコンテナターミナルを運営するなど、港湾運送のパイオニアとして成長を続けています。また、港湾を起点とする総合物流サービスとして、倉庫、国内運送、国際運送、工場内荷役請負、重量物輸送や建設機工などの幅広い事業を展開しています。倉庫業では、定温・冷蔵・冷凍などの温度管理貨物や穀物、危険品など、さまざまな貨物に対応した倉庫施設を保有し、高品質な保管サービスを提供しています。日本と海外、または三国

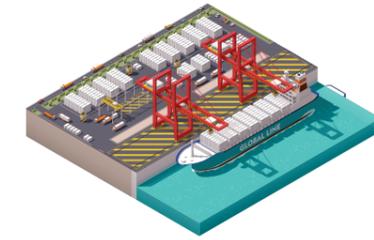
間を結ぶ国際運送では、海上輸送(NVOCC)^{※1}や航空輸送サービスを提供。特にプロジェクトカーゴ^{※2}の輸送に長けています。お客さまの工場での荷役請負サービスでは、港湾荷役や倉庫業のスキルやノウハウを生かして、原料や製品の保管・荷役や出荷船積み作業などを行っています。重量・建設事業では、当社が保有する各種の大型輸送設備を駆使し、大型の産業用機械や橋梁^{きょうりょう}などの大型構造物といった超大型貨物の輸送・据え付けを請け負っています。上組は、これらの機能を組み合わせて、3PLやコールドチェーン、海外向けプロジェクト輸送など、高付加価値の総合物流サービスを展開しています。「港湾を起点とするさまざまな領域の物流サービスを展開する総合物流企業」として、日本の産業と社会を支えています。

■2025年3月期 セグメント別営業収益



港湾運送

東京港と神戸港に自社単独運営のコンテナターミナルを運営するほか、全国の主要港でも港湾運送事業ライセンスを保有し、輸出入貨物の本船荷役や荷さばきを行っています。また、国内運送や倉庫業と連携し、輸出入貨物に係る総合物流サービスを展開します。



倉庫

普通倉庫、温度管理倉庫(定温、冷蔵冷凍)、穀物用倉庫(サイロ)など多様な施設で、貨物の性状に応じた適切な品質管理と、保管から梱包、流通加工まで対応します。港に近い位置に施設を保有し、輸入貨物の配送拠点として機能しています。



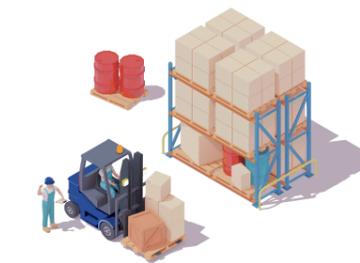
国内運送

トラック・内航船・航空輸送で港から輸送先(工場や倉庫、物流センターなど)を結ぶ国内の輸送事業です。港湾運送や倉庫業と連携し、貨物を安全・確実に最終目的地まで届けます。



工場荷役請負

原料の本船荷役・搬入から、構内運搬、在庫管理、二次加工、製品の船積みまで、工場内の物流・荷役を一括で請け負い、生産効率の向上と安全で安定した操業に貢献しています。



国際運送

日本・海外間や三国間の輸送を行います。現地法人・提携先のグローバルネットワークを生かし、日本と海外をつなぐサービスです。重量・建設事業と連携したプロジェクトカーゴ^{※2}の輸出も得意としています。また、海外法人を通じた現地での物流サービスも手掛けます。



重量・建設

発電プラント機器や橋梁部材など重量長大貨物の輸送・据え付けを手掛け、国際運送事業と連携した建設・インフラ分野の大型輸出プロジェクトにも対応。また、火力・原子力発電所の燃料輸送も手掛けるなど、日本のエネルギーミックスに貢献しています。



対応する事業領域

港運領域

港湾領域

鉄鋼・エネルギー領域

海外/国際物流領域

鉄鋼・エネルギー領域

※1 NVOCC(非船舶運航業者)：船を持たずに海上輸送を取りまとめ、自社名義の船荷証券(B/L)を発行して国際輸送を手配する事業者。
 ※2 プロジェクトカーゴ：発電プラント、産業用機械、鉄道車両など、コンテナで輸送できない超大型貨物。

多様な領域を貫く、上組の事業領域

港湾領域

商社やメーカーなど、輸出入を行うお客さまの委託を受け、港湾での荷役や荷さばき(港湾運送事業)、保管、仕分け・検品・流通加工から配送までを一貫して行う事業領域です。港を起点に、貨物特性に応じた施設(保税倉庫や定温・冷蔵倉庫など)を駆使して、お客さまのニーズに応じた細やかな対応を可能とする現場力が強みです。

顧客	商社さま、各種メーカーさま
取扱貨物	輸出入貨物全般(青果物、穀物などの食品類、飼料原料、自動車ほか)
業務範囲	本船からの引き取り、通関、保管・流通加工、集荷・配送、輸出梱包など
業態	顧客オーダーに従い、輸入貨物を船社から引き取り、通関などの輸入手続き全般を代行した後、当社保管施設へ搬入。必要に応じて保管・流通加工などを行い、指示された配送先へ輸送します。マテハンを備えた高機能物流センターでの3PL業務、輸入青果物に対しては保管～配送までの徹底した温度管理を実現したコールドチェーン物流も対応します。

米・青果をはじめとする食品、そして貨物としての自動車や部品などの輸送機器を扱う各事業は、日本の暮らしと産業を支える柱です。高齢化や食料安全保障、人材不足、EV化や地政学リスクなど多様な課題こそ、私たちの挑戦であり存在意義です。DXや自動化、協業・連携を通じて強靱なサプライチェーンを築き、多様な生活必需品と産業財を安定的に届け、経済を支えることを使命としています。社員一人一人の力を結集し、社会に安心と信頼を届けてまいります。



上級執行役員
港湾領域長(東日本)
森 公平



上級執行役員
港湾領域長(中日本)
名古屋支店長
濱田 好之



上級執行役員
港運領域長
港湾領域長(西日本)
長谷 光比古

港運領域

港湾運送事業の中でも、特に船会社が運航するコンテナ船の積み卸しを行うコンテナターミナルの運営をメインとする事業領域です。ガントリークレーンやRTGといった、コンテナ荷役を行うオペレーターの熟練の技術を生かし、船の滞在時間を短縮し、港全体の流れをスムーズにします。安全性と効率性の両立が使命です。

顧客	船会社さま
取扱貨物	コンテナターミナルなどに着岸する本船の積載貨物全般(コンテナ・在来貨物) ^{※1}
業務範囲	コンテナターミナル運営全般(CFS業務、ヤード内のハンドリング、本船荷役ほか) および在来貨物の本船荷役
業態	船会社の委託を受け、各港に入港する本船の荷役(積み込み・取り卸し)と、それに伴う各業務(荷さばき、荷役プランの作成、本船入出港手続きの代行など)を実施します。熟練の現場技術とノウハウで、作業の安全性とスピードを両立させています。

港湾運送事業は、150年を超えて当社の成長を支えてきた基盤であり、今後も未来を切り開く柱です。2035年に向けて、国内主要港での取扱量トップを維持し、各港でのシェア拡大を進めることで、業界のリーディングカンパニーとしての責務を果たしてまいります。人材不足などの課題に対しては、機械化・IT化を着実に推進し、M&Aや協業、内航サービスの強化などを通じて持続的な成長を実現します。培ってきた歴史と現場力を礎に、社員と共に挑戦を重ね、次の時代を切り開きます。



上級執行役員
港運領域長
港湾領域長(西日本)
長谷 光比古

※1 在来貨物:コンテナに積めない大型・特殊な形状の貨物。

海外／国際物流領域

世界をつなぐ物流をデザインし、実行する事業領域です。日本からの海上・航空輸送を行うフォワーダー事業や、海外各国でのローカルな物流事業を行う海外事業があります。特に海外事業は当社の成長領域として、日本で培った総合物流と現場ノウハウを、さまざまな国の物流課題に応じて展開していくことに注力しています。

顧客	商社さま、各種メーカーさま
取扱貨物	輸出入、三国間貨物全般(特にインフラ工事向け資機材、設備など大型プロジェクト貨物)
業務範囲	海外領域・業態記載の通り／国際物流領域・海上輸送および前後する集荷・配送、輸出入通関、梱包作業など
業態	海外では重点地域の北米・東南アジア・南西アジアを中心に、現地法人とパートナーが連携し、地域ニーズに合わせたコンテナターミナル運営やフォワーディング、VMI ^{※2} などの物流サービスを展開しています。国際物流では海外向け海上・航空輸送を担い、海上輸送では本船スペースの確保、荷姿に応じた梱包・ラッシングを自社施設で行います。さらに輸出入通関や書類作成、現地ネットワークと連動した最終地点までの輸配送まで、一貫したサービスで日本と海外をつないでいます。

フォワーディング、海外事業はいずれも上組が真の総合物流企業へ進化するための成長の柱です。海上・航空輸送を通じて「上組ブランド」を世界に広め、市場で確固たる地位を築き、海外展開によって当社の強靱な収益の柱へと成長させることを目指します。認知度や物流基盤、人材確保、政治・経済リスクなど課題は多くありますが、意識改革や営業力強化、DXや自動化、投資やM&Aを通じて乗り越えていきます。国内で培った強みを基盤に世界の変化をチャンスと捉え、社員一人一人の力で未来を切り開きます。



上級執行役員
海外、国際物流領域長
国際物流事業本部長
前田 和也

鉄鋼・エネルギー領域

製鉄所構内での荷役や輸送、加工などを請け負う鉄鋼部門と、インフラ設備や発電プラントなど、重量物やエネルギー関連貨物を専門的に扱う部門から成る事業領域です。輸送経路の調査から特殊車両による運搬、据え付けまで一貫通貫で実施。難度が高い案件を事故なくやり遂げることで、顧客の生産計画を支えています。

顧客	製鉄会社さま、電力会社さま、重電メーカーさまほか
取扱貨物	製鉄原料や製品、各種発電所向け大型機器、発電燃料、 ^{きょうりょう} 橋梁、鉄道車両など重量長大貨物全般
業務範囲	製鉄所構内での原料・製品荷役、大型輸送機器を使用した重厚長大貨物の輸送、据え付け
業態	鉄鋼分野では、製鉄所構内で原料の荷揚げ・保管、構内輸送、鋼管やコイルなど製品の加工・保管・船積みまでを担当します。エネルギー分野では、発電所関連の設備や燃料の物流を手掛け、超大型車両や大型クレーンを使った重量物の荷役・輸送・据え付けを実施します。長年の経験を基に、ルート選定や輸送計画、各種許可取得まで含めたプロジェクト全体の管理も行います。

製鉄とエネルギー・インフラ事業は、日本の産業と社会を支える根幹であり、上組の未来を切り開く重要な領域です。製鉄分野では、電気炉の普及やCO₂削減に対応し、還元鉄やスクラップの取り扱い拡大、荷役現場の機械化・自動化を進め、省力化と合理化を実現します。重量・インフラ事業では、洋上風力や再生可能エネルギー、原子力、防衛関連といった新領域に挑み、飛躍的な成長を目指します。技術研さんと人材育成を進め、既存事業の安定と新規開拓を両立させます。



上級執行役員
鉄鋼・エネルギー
領域長
松崎 弘芳

※2 VMI:物流会社が提供する、受発注管理、在庫管理、倉庫管理、配送などを一括して代行するアウトソーシングサービス。

食卓から産業まで。上組が動かす取扱貨物

私たちが取り扱う貨物は、人々の暮らしを彩る青果物(バナナやパイナップルなど)、米、冷凍食品などの食品関連から、産業の基盤を担う自動車、製鉄原料や鉄鋼製品、発電所関連の大型機器など、非常に多岐にわたります。これらは単なるモノではなく、日常の食卓を守り、社会を動かすために欠かせない

資源です。上組は豊富なアセットと、培ってきた現場力を駆使し、貨物の品質を守ること、そして必要な場所に確実に届けることを大切に、そして実現してきました。日常では目に見えないところで、人々の暮らしと産業を支える繊細な、あるいはダイナミックな物流。その現場が上組にあります。



青果物

日本に輸入されてくる青果物(バナナやパイナップル、シトラスなど)の取り扱いシェアでは他社を圧倒しています。高度な品質管理が求められる貨物ですが、本船荷揚げから保管・加工・出荷まで、最先端の青果センターでの一貫した温度管理の下、安全に国内消費地へ届けています。



穀物・飼料原料(袋詰めせずそのまま運ぶ貨物)

穀物や飼料原料を効率的に荷揚げし、大容量サイロに直結させて保管。全国主要港に展開するサイロネットワークで、温度や湿度を管理しながら長期間でも品質を保持します。港を通過点ではなく中間基地として機能させることで、食品・畜産産業への安定供給を確保し、日本の食の安全を守っています。



製鉄原料・鉄鋼製品

製鉄所の構内で、製鉄原料(鉄鉱石やコークスなど)や鉄鋼製品(鋼管や鋼板、コイルなど)を取り扱っています。製鉄所に入ってくる本船からの原料の荷揚げ、工場への構内輸送、中間品の加工作業、製品の荷さばきから出荷本船への船積みまで、製鉄工程全体を支えています。



自動車(完成車・中古車)

国内で生産された海外向け完成車や、中古車の輸出を、陸送・通関・船積み業務までワンストップで提供しています。また、日本に輸入されてくる自動車も、当社の新車整備センターへ搬入し、必要な点検・整備・塗装などを実施した後、全国の販売店へ配送されていきます。



重量貨物

当社には、発電所向けの大型発電機器、工場向けの大型産業機械、鉄道車両や橋脚など、産業・インフラ関連の大型貨物の荷役・輸送ノウハウが蓄積されています。日本に数台しかない超大型特殊車両など、豊富な専用アセットを駆使して、「安全」と「品質」をテーマに日々、難しい輸送現場に臨んでいます。

CASE Study 1 製造小売業E社様

食品・化粧品の中国国内への輸出をサポートする高付加価値物流ソリューション

- 課題** 中国では、商品を輸入する際に商検局による検査や、独自のラベル表示ルールがあります。こうした制度は複雑で、企業が自力で対応するのは難しい状況でした。
- 解決** 上組は中国の法制度や認証の仕組みに精通したスタッフが中心となり、申請から輸入通関までを一貫してサポート。日本語で丁寧にやりとりし、現地との壁を感じさせない体制をつくりました。
- 成果** これまで扱えなかった食品や化粧品の輸出が可能になり、取扱品目を拡大。規制対応をチャンスに変え、顧客の成長を支える結果となりました。

CASE Study 2 情報機器メーカー F社様

中国での生産計画に応じた部品供給と全世界に向けた輸出を一元管理

- 課題** 生産工場では、必要な部品を必要なタイミングで供給する「ジャスト・イン・タイム(JIT)」という仕組みが欠かせません。しかし在庫のばらつきや供給の遅れが生じ、製造ラインに負荷が掛かっていました。
- 解決** 上組はサプライヤー(部品供給企業)の在庫をまとめて管理できる専用倉庫を設け、通関から輸送まで一体で運用。物流の流れを“見える化”し、無駄を徹底的に削減しました。
- 成果** 棚卸し(在庫確認)の差異はゼロを継続。供給の正確さとスピードを両立し、生産現場の安定を支える仕組みを築きました。

CASE Study 3 専門商社A社様

自社倉庫を活用した3PLソリューションでコストダウンとリードタイムの短縮を実現

- 課題** 各地に拠点を有する商社では、入港地からの長距離輸送にかかるコストや時間が大きな課題でした。また、倉庫のバース(荷物の積み降ろしスペース)が混雑し、作業効率も下がっていました。
- 解決** 上組は入港地を消費地に近い港へ変更し、自社倉庫を中心に物流ルートを再設計。入出荷作業時に動線を分けるなどの改善で、作業効率を飛躍的に高めました。
- 成果** 陸送費はおよそ3分の1に削減。配送時間も短縮され、ネット通販(BtoC)への対応力も強化。CO₂排出削減にもつながり、環境と経済の両面で成果を上げました。

CASE Study 4 香港の食品輸入商社A社

日本から海外へのワンストップの食品輸出サービスを展開

- 課題** 鮮度が命の食品を、品質を保ったまま少量ずつ海外に届けることが求められていました。輸送距離が長い香港向けでは、温度管理や通関などの調整が大きな負担でした。
- 解決** 上組は青果物流で培った「温度管理ノウハウ」を生かし、航空便と船便を組み合わせた最適な輸送を設計。冷蔵状態で複数の企業の貨物をまとめて運ぶ「冷蔵LCL(少量混載)」方式を導入しました。
- 成果** 鮮度を落とさず、業界でも最速クラスのリードタイム(配送時間)を実現。日本の食品を世界へ届ける新たな流通モデルとなり、香港から東南アジアへとサービスを拡充しました。

未来を切り開く重要課題（マテリアリティ）

戦略と一体となった挑戦とKPIの特定マテリアリティ

当社が特定したマテリアリティは、未来を切り開く羅針盤です。財務面では、資本効率や収益力の向上に直結する投資判断を後押しし、非財務面では人的資本・環境・地域社会・ガバナンスといった基盤を強化することで、持続的な成長を実現します。さらに、ステークホルダーとの対話から社会の

信頼を確かな推進力へと変えていきます。私たちは、このマテリアリティを「未来を動かす挑戦」と位置付け、具体的なKPIと結び付けながら実行力を高め、企業価値と社会価値の双方を同時に育んでいきます。

課題

社会からの期待と事業リスクが高度に複雑化する中、当社は財務・非財務を貫く統合的な視点で課題に向き合う必要があります。従来の延長ではなく、未来に向けた「選択」と「集中」が不可欠です。

進みたい方向性

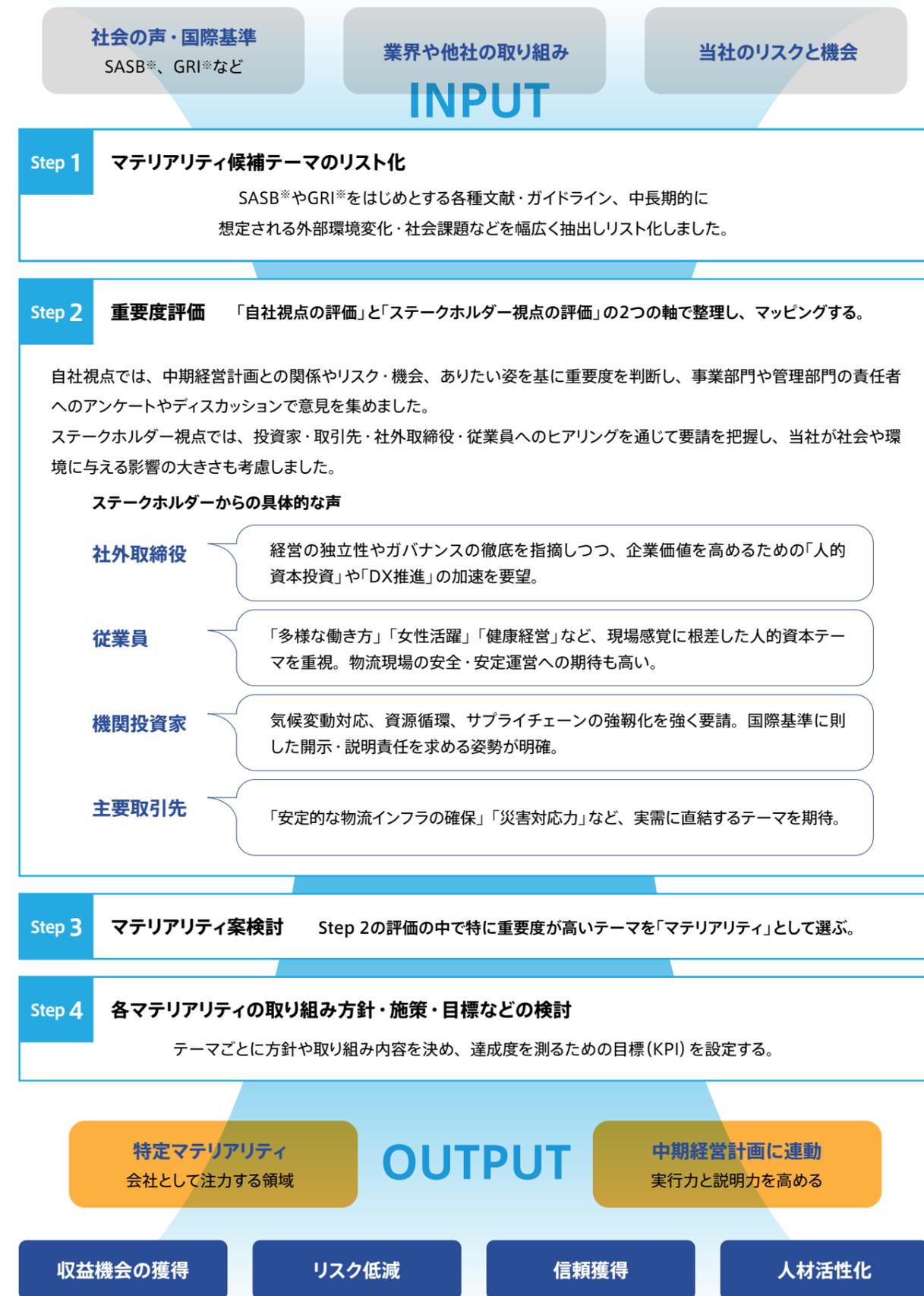
特定マテリアリティは、単なる課題のリストではありません。中期経営計画と一体化し、財務・非財務両面で持続的成長を実現するための推進力です。社会の信頼を得ながら、当社が進むべき方向を明確にし、実行力を高める道筋を描いています。▶ P.22

特定マテリアリティは、私たちの挑戦を「未来を動かす力」へと変える原動力です。財務面では、成長市場への挑戦や新サービスの創出を通じて収益基盤を強化し、同時にリスク低減によって将来のコスト負担を抑えることで、経営の安定性と成長性を両立します。非財務面では、社会からの信頼を一層高め、ESG評価の向上や顧客・取引先との関係強化につなげるとともに、ダイバーシティや働きがいを軸とした人的

資本の活性化によって、未来を担う人材を引き付け、組織の競争力を高めます。さらに、マテリアリティを具体的なKPIへと落とし込み、中期経営計画の実効性を担保することで、経営に一貫性と透明性をもたらします。これら3つのインパクトを統合し、当社は社会的使命と企業価値創造の両立を実現していきます。

財務面でのインパクト	非財務面でのインパクト	経営推進力へのつながり
<p>収益源の強化</p> <p>マテリアリティを通じて特定された取り組みは、中期経営計画の収益拡大領域に重なり、投資判断の判断材料としても活用が可能です。</p>	<p>信頼・レピュテーションの強化</p> <p>ステークホルダーとの対話を反映したマテリアリティは、社会の期待を裏切らない企業姿勢を可視化し、ESG評価と顧客・取引先からの信頼を高めます。</p>	<p>中期経営計画の実行性を高める</p> <p>マテリアリティをKPIに落とし込むことで、経営の実行プロセスに一貫性を持たせています。これは「絵に描いた餅にならない中計」を保証する仕組みです。</p>
<p>リスク低減によるコスト抑制</p> <p>物流事故やサイバーリスク、気候変動対応といったテーマは、放置すれば将来的な損失や規制コスト増に直結します。マテリアリティの管理は、財務リスクの顕在化を防ぐ効果を持ちます。</p>	<p>人的資本の活性化</p> <p>ダイバーシティや働きがいといった課題は人材定着・採用力に直結します。非財務ではあるものの、長期的には競争力を高める基盤となります。</p>	<p>経営管理の透明性向上</p> <p>特定プロセスを開示することで、投資家や取引先が「どのように優先度をつけたか」を理解でき、説明責任を果たせます。</p>

■ マテリアリティの特定プロセス



※SASB：サステナビリティ会計基準審議会、GRI：グローバル・レポーティング・イニシアティブ

重要課題(マテリアリティ)のKPI

マテリアリティ	中期経営計画 2030 基本方針との対応	取り組み	施策	KPI	目標値(2029年度)※一部例外あり
 社会課題解決に寄与する事業の推進	基本方針① 国内基盤事業のシェア拡大・強靱化 基本方針③ 新たな物流ニーズに対応した事業拡大	エネルギー課題への対応	エネルギー関連事業の展開・規模拡大(洋上風力・蓄電池ビジネスなど)	関連事業の売上高・取扱件数など	(非開示)
		お客さまの脱炭素推進支援	お客さまの脱炭素推進によって発生する輸送ニーズへの対応(鉄鋼業の脱炭素化、モーダルシフトなど)	関連事業の売上高・取扱件数など	(非開示)
		その他社会課題解決に寄与する事業の推進	他の社会課題解決に寄与する事業の開発・推進	今後の事業検討の進捗に合わせ設定予定	(今後設定)
 カーボンニュートラル(CN)への貢献	基本方針① 国内基盤事業のシェア拡大・強靱化	自社CO ₂ 排出量削減(Scope 1、2)	環境投資の推進(倉庫LED、太陽光パネル設置、リフトのバッテリー化、再エネ由来電力の調達)	排出量削減率	△46%
		CO ₂ 排出量削減(Scope 3)	モーダルシフトへの対応	関連事業の売上高など	(非開示)
 サービスの安全・品質の担保	基本方針① 国内基盤事業のシェア拡大・強靱化 基本方針⑥ DXを通じた業務の効率化と提供価値の拡張・高度化	現場での防災・減災	安全管理体制の確立 車両運行管理/安全運転教育の高度化	重大事故件数 交通事故件数	0の継続 20%減(前年比)
		品質向上	作業環境の改善・コミュニケーションの活発化	労働災害件数	度数率0.65以下 強度率0.01以下
		全社のレジリエンス強化	品質事故防止への取り組み	物損事故件数	20%減(前年比)
			BCP整備および重大災害訓練 災害に適應した施設管理	全拠点BCP策定完了、複数店による重大災害訓練の実施 各拠点への非常用電源などの設置	重大災害訓練実施(1回以上/年、国内事業場・主要な協力会社) 主要拠点への設置率15%
 ガバナンスの高度化	基本方針④ ポートフォリオ経営を支える経営管理への移行	ガバナンスの強化	最適なガバナンス体制の構築 情報開示の充実化	機関設計の見直し CGC順守率 達成・維持	(非開示) 100%維持
		コンプライアンスの強化	社員のコンプライアンス意識の向上/企業活動における不適切な行動、交流の防止	重大なコンプライアンス違反件数 実績開示(コンプライアンス教育)	0件 (非開示)
		企業市民活動の拡大	社会貢献活動の拡充	実績開示	継続的に推進
		事業における人権の尊重	人権デュー・デリジェンスの実施	実績開示	継続的に推進
 人的資本経営の推進	基本方針⑤ 全社最適な人材マネジメントの実践	人権・多様性の尊重	役職者への女性積極登用 管理職への女性積極登用 男性育休制度の定着など、柔軟な職場環境の整備	女性役職者比率(管理職除く) 女性管理職比率 男性育休休業比率	23% 10%(2034年度) 65%(2029年度) 85%(2034年度)
		健康経営の推進	有給休暇取得の推進	有給休暇取得率	73%
		人材育成の強化	研修・育成プログラムの充実	1人当たり研修時間	12時間/年
		優秀な人材の確保	新卒採用数増加、定着に向けた待遇・制度の改善	新入社員3年定着率	80%以上
		人材価値・組織力の最大化	あるべき人材像の明確化	人材ポートフォリオの可視化	必要な役割に応じたスキル・能力や人員数の明確化と継続的な運用・見直し
			職種・階級ごとの必要人員数の明確化	エンゲージメントスコア	スコア70
			継続的な職場環境改善による、社員エンゲージメントの向上		
 DXの推進	基本方針⑥ DXを通じた業務の効率化と提供価値の拡張・高度化	事務オペレーションDX	事務業務の標準化・業務品質向上・コスト削減	関連施策の進捗	(非開示)
		営業オペレーションDX	取引先データを活用した営業の効率化・新価値創出	関連施策の進捗	(非開示)
		現場オペレーションDX	現場でのDXノウハウを蓄積し効率化・新価値創出	関連施策の進捗	(非開示)
		データドリブン経営	経営判断の迅速化・高度化を実現	関連施策の進捗	(非開示)
		推進体制整備	全社DX推進のための組織・人材を構築	関連施策の進捗	(非開示)
		情報セキュリティの強化	情報セキュリティ対策の推進	事故件数(情報漏えい/サービス停止など)	0件/年

物流の力で実現する脱炭素への道

物流の現場力で、脱炭素を前へ

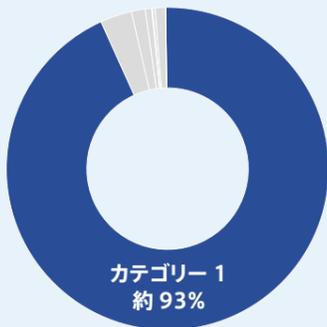
当社は、地球環境の保全が人類共通の課題との認識の下、事業活動と環境保全の調和を志向し、環境に配慮した取り組みに努めています。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」に沿った情報開示を2023年度より実施してい

ます。政府目標に沿って2030年度までにScope1+2を2013年度比で46%削減することを掲げ、着実に取り組みを進めています。2024年度には社外専門家も交えて開示内容を見直し、気候変動対応を強化しました。

■ Scope 1 + Scope 2 CO₂ 排出量の削減進捗と 2030・2050 年度目標



■ Scope 3 Scope 3 を測り、共に減らす



合計 : 679,847.97 t-CO₂e

カテゴリ1	635,149.19
カテゴリ2	21,486.18
カテゴリ3	9,483.68
カテゴリ5	4,241.19
カテゴリ7	1,802.96
カテゴリ13	7,139.80

2023年度からScope3排出量の算定を開始しました。合計は679,848 t-CO₂eで、内訳の大半はカテゴリ1(購入した製品・サービス)が占めています。GHGプロトコルに基づき、国内分は環境省DB(Ver3.4)およびIDEA(Ver2.3)で算定しました。現時点で未算定のカテゴリは、今後対象を順次拡大していきます。

対象：国内事業、期間：2023/4-2024/3、原単位：環境省 DB Ver3.4 / IDEA Ver2.3
※将来見直しに関する記述を含みます。前提の変動により実績は異なる可能性があります。

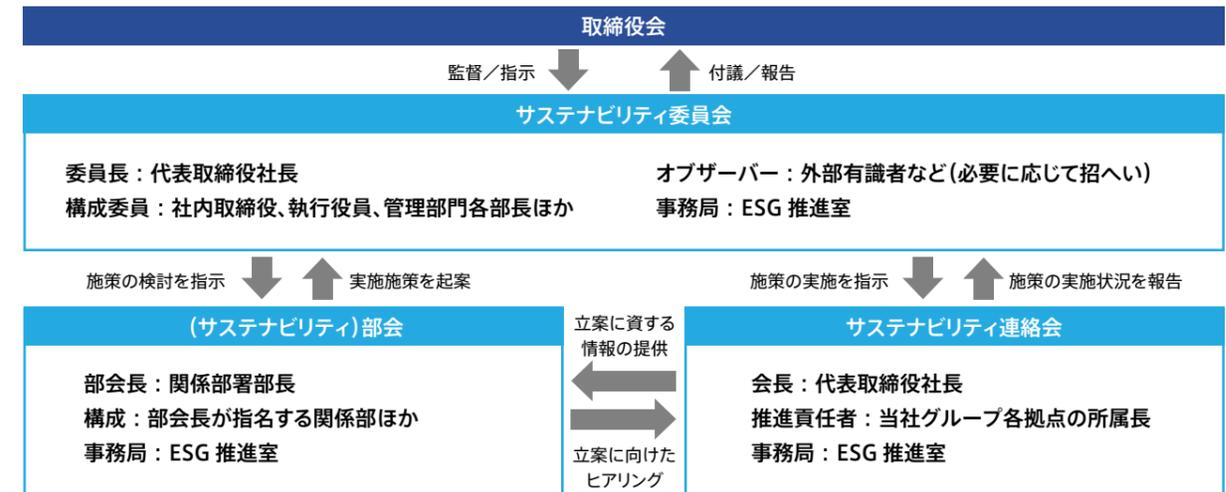
■ 実行中の脱炭素アクション

	倉庫照明のLED化	従来照明を省エネ型 LED へ全面切替。倉庫の長時間使用で効果が大きく、電力消費を大幅に削減できる即効性のある施策です。
	フォークリフトの電化	ディーゼル車をバッテリー式に更新。現場排出を減らすと同時に、作業環境の改善や静音化にもつながります。
	温調倉庫への太陽光パネル設置	電力使用量の多い冷凍・冷蔵・定温倉庫に自家消費型太陽光パネルを設置。再生エネルギー利用を拡大し、非常時の電源確保にも貢献します。
	再生エネルギーの調達	自社発電に加え、外部調達や PPA で再生エネルギー比率を高め、かつ削減目標達成に向け再生エネルギー由来の電力の調達を実施します。

意思決定の仕組みと責任体制 | ガバナンス体制

当社のサステナビリティ推進は、取締役会を中心に明確な仕組みで運営されています。取締役会はサステナビリティに関する最終的な監督機能を担い、サステナビリティ委員会から年2回以上の報告や提案を受けて方針を承認します。サステナビリティ委員会は社長を委員長とし、重要な方針や施策を審議するとともに、その進捗をモニタリングし、取締役会へ報告・付議します。委員会の決定内容は部会や連絡会、

各部門に共有され、日々の施策の実行やデータ収集、改善活動へとつながっています。さらに、コンプライアンス・リスク管理委員会と横断的に連携し、全社的なリスク管理との整合を図ることで、運営の実効性を高めています。また、気候変動リスクや機会に関するシナリオ分析を行い、見直しを行うことで施策の妥当性を検証し、必要に応じて修正を加えています。

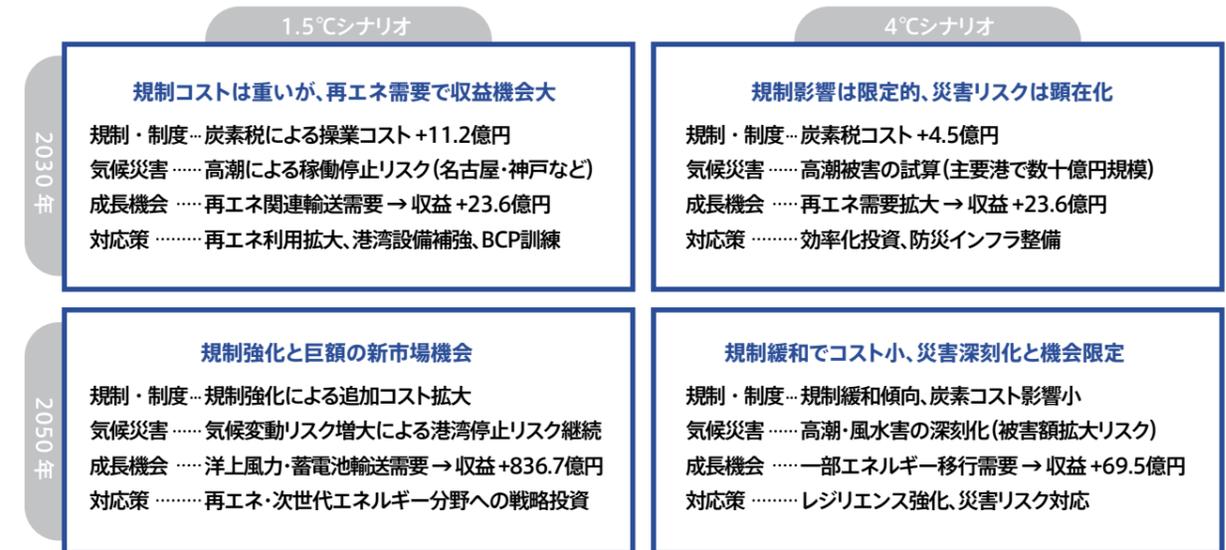


未来を見据えた気候シナリオ分析(1.5°C / 4°C × 2030 / 2050)

1.5°C=規制強化が進む未来 / 4°C=災害が深刻化する未来(想定に基づく試算)

気候変動は、規制や市場機会だけでなく、災害リスクを通じて事業環境を大きく左右します。本分析では、国際的に広く用いられる「1.5°Cシナリオ」と「4°Cシナリオ」を基軸に、2030年と2050年の2つの時間軸で影響を比較しました。炭素税や

規制によるコスト増、再生エネルギー分野での需要拡大、そして高潮や風水害などの物理的リスクを整理することで、リスクと機会を俯瞰し、戦略に直結する示唆を得ることを目的としています。



※参照シナリオの概要：IEA NZE…国際エネルギー機関(IEA)が公表している1.5°C相当シナリオ。2050年にネットゼロを達成するシナリオ。IEA STEPS…国際エネルギー機関(IEA)が公表している4°C相当シナリオ。既存の政策のまま追加的な施策がなく推移するシナリオ。IPCC…「気候変動に関する政府間パネル(Intergovernmental Panel on Climate Change)」の略称。IPCC SSP 1-1.9…IPCCによる1.5°C相当シナリオ。2050年頃にCO₂排出量が実質ゼロになり、21世紀末時点の気温上昇が1.5°Cに抑えられる。IPCC SSP 5-8.5…IPCCによる4°C相当シナリオ。CO₂排出量、平均気温共に上昇し続け、21世紀末にかけて4°C以上気温上昇すると想定。

人事責任者からのメッセージ

長期ビジョンを見据えた人的資本経営への変革

制度改正、そして戦略的人材ポートフォリオ経営へ

上級執行役員
管理本部長 DX 推進室長

そら たかき
空 隆樹

執行役員
人事部長

たなか やすなり
田中 靖誠

変革の土台となる 2023 年人事制度改革

上組の最大の武器は現場力であり、「人」こそが成長の原動力です。今までにないスピードで事業環境が変化中、「人」の力を最大化することが、企業価値の創造と持続的な成長には欠かせません。しかし、当社の従来の年功序列的な人事制度では人材の能力を引き出すことに限界がある、そうした強い危機感がありました。そのような認識から、人事制度改革の試みを 2015 年にスタートしました。しかし当時は労働時間短縮への対応を優先せざるを得ない状況があり、制度改革にまでは至りませんでした。その後改めて、総合職と一般職(事務系)を対象とする人事制度の改正を実行したのが 2023 年です。この改正は、それまでの年齢や社歴による処遇から、役割や職務の大きさ・責任に応じて評価する「役割等級制度」への大きな転換でした。全体に役割等級(新入社員から所属長までの 9 区分)を設け、等級ごとの役割・責任・専門性を明確に定義し、管理職には年俸制を導入するなど、報酬体系を改正。また評価制度も見直し、社員一人一人が専門領域を広げながら「動きがよい」や「成長」を実現できる仕組みをつくり、人材確保や育成強化だけでなく、社員のモチベーション向上や組織の活性化、さらにはお客さまへの新たな付加価値の創出へとつなげていくことを目指しました。

制度改革から 2 年がたち、課題としていた人事評価については、評価者の研修実施や、各人の目標設定における上司と部下の面談を密にするなどの取り組みを進めており、その効果はエンゲージメントサーベイにおける評価・報酬に関するスコアが改善されていることから、一定の手応えを感じています。また昇等昇格の基準を明確にしたことから、年功にとらわれない若手の登用も進んでいます。報酬体系の改正は、社員の挑戦意欲を後押しし、各人が早くから管理職を目指す意識改革と活躍人材の早期育成につながっています。

個人が力を最大限に発揮するための環境づくり

社内的にも大きなターニングポイントであったこの人事制度の改正を足掛かりに、私たちは今「中期経営計画 2030」を進めていくフェーズにあります。人を会社の大切な資本と捉え、その価値を最大化する「人的資本経営」の実践です。個人がその能力を最大限に発揮できるような環境づくりを、さまざまな面から進めています。例えばその一つとして、社員の主体的なキャリア形成を支援する「自己申告制度」や「社内公募制度」の運用が始まりました。まだ多くはないものの、これらの制度を活用した異動実績も出てきています。女性活躍推進の取り組みについては、2024 年を初年度として女性総合職に向けてのキャリアアップ講義を開始。その中から希望者を募り女性活躍推進ワーキンググループの活動が

スタートし、「仕事の誇りとやりがい」「今後のキャリアビジョン」といったテーマについて、メンバー一人一人が社長・役員の前でプレゼンテーションを実施。次へつながる大変意義深いものになりました。2 年目の今年度は、職種を問わず全女性社員の中から希望者を募り「子育てと仕事の両立」など柔軟な働き方をテーマとして活動しています。

また、若年層へのフォローアップ研修・ヒアリングも定期的に実施しています。さらに、ハラスメントやアンコンシャスバイアスに関する研修を全社員に継続的に行うことで、多様性を尊重し、心理的安全性の高い職場環境の実現を目指しています。2023 年の人事制度改革を受け、所属長(経営層)・部長・課長・課長代理・係長といった各役割ごとの階層別研修も実施しています。研修の裾野を広げて係長からとすることで、自己の能力はもちろん、部下に対するマネジメント力、組織のけん引力を、早くから磨くことができる体制を整えています。こうした改革により、一人一人が上位役職を目指しやすい企業風土を醸成しつつあり、企業価値の向上につなげるベースはできたと確信しています。

中期経営計画の基本方針の一つである「全社最適な人材マネジメント」を実施していくには、組織の再編も同時に考えていかなければなりません。当社はこれまで支店単位の縦割りの構造が長かったため、ともすると支店ごとの事情に影響されて、採用やキャリアパスにおいて全社的な視点が欠けてしまう面がありました。今、中期経営計画に基づいて組織に横串を通していくとともに、必要な人材像を全社目線で検討し、個人のキャリアパスを増やしていく必要を感じています。会社が大きく変わるこの局面では、社員一人一人が中期経営計画、そしてその先の長期ビジョンを理解し、変革の必要性を腹落ちした上で、同じベクトルで進んでいかなければなりません。私たち人事部としては、社内の目線や思いにギャップが生じないようにモニタリングしながら、現場と対話を重ねしっかりとフォローしていくことが大事だと気を引き締めています。

長期ビジョンを実現する人材戦略の新しい形

私たちの視線はさらに先、「長期ビジョン 2035」で目指す「日本と世界で物流の未来をデザインする総合物流カンパニー」の実現へと向いています。上組がさらなる飛躍を目指す今、未来を担うプール人材の充実が成長の鍵となります。成長戦略をけん引する上で、海外人材、DX 人材、新規事業関連人材の獲得・育成は最重要課題です。

経営者層の次世代・次々世代の育成および各階層のプール人材の確保のために、サクセッションプランの考え方をベースに各部門の求める人材像として役割・職務・スキル・経験・

資格などを明確にした上で、効率的なジョブローテーションを確立し、キャリアパスをイメージできるようにしていきます。キャリアアップのための学びについては、各部門や各役割で必要な資格はもちろん、社員各人のスキルアップにつながる自律的な学びを資格習得まで広げ、独自の「学習支援プラットフォーム」で意欲を引き出していきたい。また、タレントマネジメントシステムを導入して各人のスキル・経験・資格・コンピテンシーをデータとして可視化し、客観的な裏付けに基づく育成や適材適所の配置へとつないでいきます。これにより、多様な人材の可能性を見だし、意欲ある社員が早期に活躍できる機会を広げていく施策を実行していきます。コンピテンシーについては、次世代・次々世代の経営者層を対象にアセスメントを導入していきたいと考えています。経営を担う人材がコンピテンシーに向き合う機会をつくることで、企業が求める人材像に近づいていける仕組みが、「全社最適な人材マネジメント」の実践、そして「長期ビジョン 2035」の実現につながるものと確信しています。

人事制度は、社員、家族、そして企業の未来につなぐ道しるべです。社員に寄り添うことを第一に考えながら改革を進め、来る時代に柔軟に対応し続ける必要があります。

「人」の力を信じて生かし飛躍する未来へ

当社は、人の力を最大化して結集することで企業価値を高め、歴史を積み重ねてきた会社です。一人一人が高いモチベーションを持って挑戦できる土壌、そしてその気持ちに会社が寄り添える仕組み、その上に企業の未来が出来上がっていくと考えています。なんといっても根幹にあるのは「人」。ポジティブな制度を充実させていくことが好循環を生む、それが上組らしいやり方だと思います。

ご家族から預かった社員の健康と安全を会社がしっかり守るという毎日を実践していくことが大事であり、その責務を会社が果たし、一人一人が能力を最大限に発揮した先に、未来の上組の飛躍があります。社員がより誇りを持てる会社、人に自慢したくなる仕事。それは社長が掲げる「港湾業界の地位を上げていきたい」という思いとも重なり合うものです。人の成長が企業の成長と連動することで生まれる持続的な企業価値向上、変革の先にある上組の未来に、ぜひ期待していただきたいと思います。

持続的成長を支える人的資本経営

人的資本が生み出す競争力

全社の力を束ね未来を導く人材ビジョン

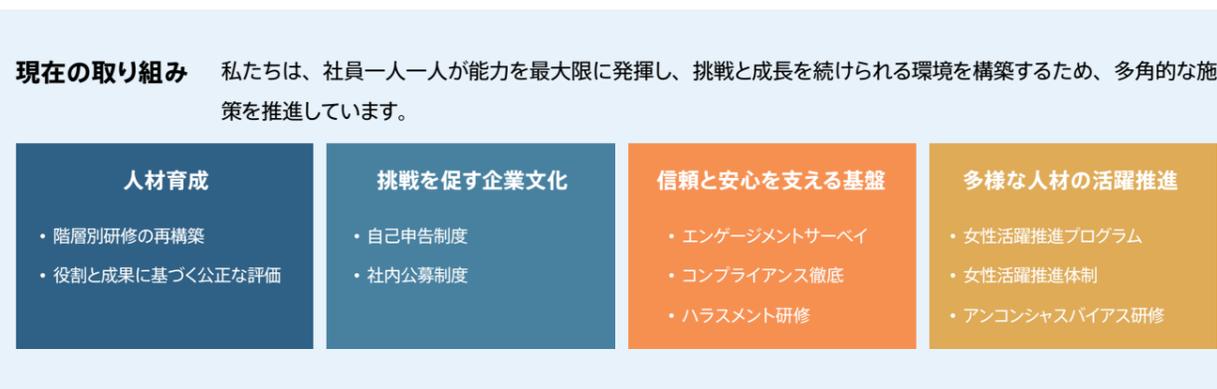
上組は「止めない物流」を使命に、社会と産業の未来を動かし続ける企業です。その持続的成長を支えるのは、困難な現場で培われてきた人の力です。今後はその力を全社で束ね、事業戦略と連動した人的資本投資を強化します。人材ポートフォリオを明確にし、採用・育成・配置を一体で進めることで、企業価値の持続的向上を図ります。この取り組みでは、拠点ごとの強みを生かしつつ、部門や地域を超えて連携し、大型・複合案件を統括できる視野の広い人材が中心となります。現場単位の最適にとどまらず、全社視点で意思決定し、成果をつなぎ合わせていけることが重要です。また、現場経験に高度な物流知見を掛け合わせ、顧客課題から新たな価値を創造する力も求められます。既存の枠を超え、社会の変化を先取りする発想が、次の事業成長の源泉となります。

現場の知を結び未来を設計する事業戦略

港湾、港運、海外、国際物流、鉄鋼、エネルギーと多岐にわたる事業領域を、これまでの部分最適から全社最適へと転換します。大型案件を確実に獲得する体制を整備し、現場力と高度な物流技術を融合しながら、お客さまの思いに寄り添い、最適な物流を共に形にしていけるサービスを目指します。現場で生まれる知見を全社で生かし、経営・社会へと価値が波及する構造をつくります。

未来を動かす人を育てる人的資本経営

上組の人的資本経営は、現場に根差した実践力を基盤に、全社の価値創造につながる人材を計画的に育てる取り組みです。全社視点で判断し成果を統合できる人材、そして高度な物流知識と現場経験を掛け合わせ新規事業を創り出せる人材を育てることで、上組は長期的な目線で企業価値を持続的に高めていきます。



人材育成

当社は、社員一人一人がプロフェッショナルとして成長し、自律的にキャリアを築いていけるよう、学びと挑戦の機会を提供します。

人事制度と連動した研修体系の再構築

新しい「役割等級制度」の導入に伴い、各階層で求められる役割やスキルを明確化しました。その達成をサポートするため、階層別研修を全面的に再構築し、社員が自身のキャリアステージに応じて、必要な知識やマネジメントスキルを体系的に学べる基盤を整えました。

挑戦を促す企業文化

挑戦を後押しする制度

社員が自らの成長を見据え、希望を申告できる「自己申告制度」や、新たな職務に挑戦できる「社内公募制度」を運用しています。挑戦と育成の機会を広げ、社員の主体的なキャリア形成を後押ししています。

役割と成果に基づく公正な評価

「役割」と「成果」で評価・処遇する制度へ移行しました。挑戦と育成を重視し、年齢や社歴にかかわらず、成長に向けて挑み、成果を上げた社員が正当に報われる仕組みを整えました。

階層別研修実施状況

<ul style="list-style-type: none"> 経営職掌：経営リーダー研修 管理職掌：管理職研修・評価者研修 担当職掌：課長代理研修・係長研修 	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員：新入社員研修・フォローアップ研修
---	---

自己申告制度

<ul style="list-style-type: none"> 2024年度：12人異動 2025年度：実施中
--

社内公募制度

<ul style="list-style-type: none"> 2024年度：2人異動（新規事業関連） 2025年度：実施中（海外事業関連）

信頼と安心を支える基盤

従業員エンゲージメントの可視化と改善

全社員を対象とした「エンゲージメントサーベイ」を定期的を実施し、組織の状態をデータで可視化しています。社員の声を真摯に受け止め、改善に向けたアクションプランを実行することで、働きがいのある職場づくりを進めています。

ハラスメント防止の徹底

全社員を対象としたハラスメント研修を定期的を実施し、いかなるハラスメントも許さない断固とした姿勢で、誰もが尊重される職場環境の維持に努めています。

多様な人材の活躍推進

多様な個性や価値観を持つ人材が、それぞれの能力を最大限に発揮できる組織こそが、イノベーションの源泉であると考えています。

女性活躍推進プログラムの実施：キャリア形成と経営層への提言

■2024年度の取り組み

女性総合職社員を対象に、キャリア形成プログラム(全6回)を実施。最終回では、社長・役員に対し「仕事の誇りとやりがい」「今後のキャリアビジョン」「長く働き続けるために会社に求めること」を発表。

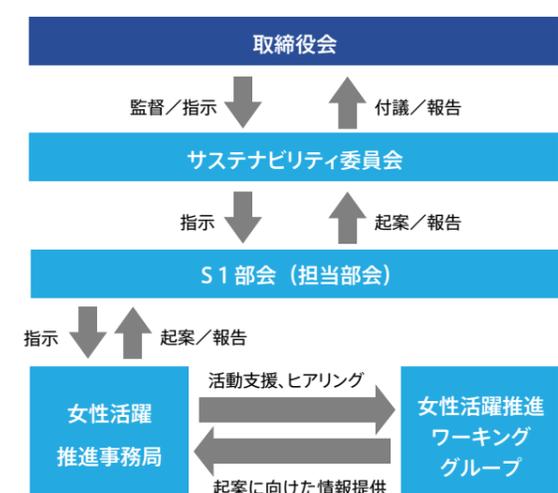
■主な提言内容

- 柔軟な働き方(在宅勤務、フレックスタイム)の導入
- 管理職の意識改革、男性育児休業取得の推進
- 制服の廃止・選択制の導入
- 資格支援拡充など

■2025年度の取り組み

対象を一般職社員にも拡大。前年度に提言された課題について、ワーキンググループで継続検討し、制度化を推進。

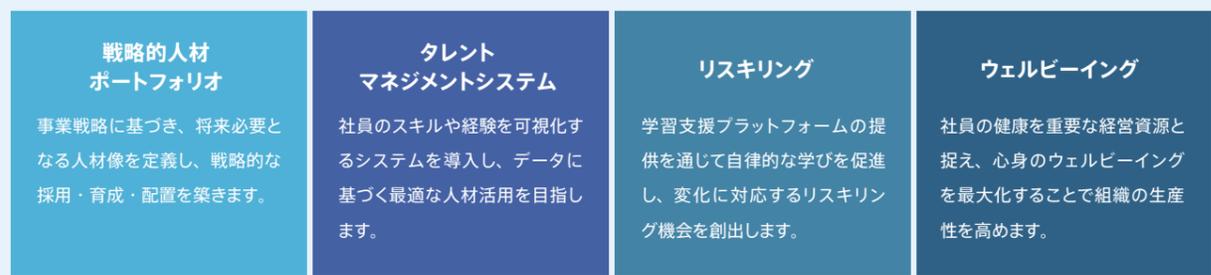
女性活躍推進体制



心理的安全性の確保に向けた取り組み

役職や立場にかかわらず、誰もが率直に意見を言える風通しの良い組織を目指し、アンコンシャスバイアス研修などを通じて、管理職層の意識改革を図っています。

今後の取り組み 現在の取り組みをさらに発展させ、持続的な企業価値向上を実現するため、以下のような取り組みを進めてまいります。



止めない物流、人の力が社会的価値を支える

止めない物流。それは、上組が創り出す最大の社会的価値

人と現場の力で、社会を動かし続ける

災害や危機の中でも、人々の暮らしを支える物流を止めない。それは、上組が創業以来受け継いできた使命であり、社会との約束です。その実現を支えているのは、現場で働く一人一人の安全と尊厳です。私たちは、労働安全の徹底と人権・多様性の尊重を企業文化の核に据え、誰もが安心して働き、能力を発揮できる環境づくりを進めています。有給休暇や育児休業の取得促進、女性管理職の登用拡大、一人一人の成長を支える研修制度の充実など、働きやすさと働きがいの両立を目指した人づくりを

推進しています。安全で公正な働き方、パートナーとの信頼関係、そして低炭素で持続可能な現場。この三つの軸を連動させながら、労働災害度数率と強度率の低減、主要拠点BCP策定率の100%達成、物損事故件数の着実な削減といった「現場で測れるKPI」を定め、一つ一つの成果を社会に開示し、説明責任を果たします。上組は、働く人の力を原動力に、地域社会、取引先、そして日本の暮らしを支える存在として、これからも「止めない物流」を進化させ続けます。

安全衛生(最優先KPI)

上組は「人の安全」を最優先に掲げ、労働災害の防止を経営の最重要課題の一つとしています。全社KPIとして労働災害度数率0.65以下/強度率0.01以下を設定し、業界平均よりも厳しい基準で管理を徹底しています。

この目標を達成するため、取締役会の下に「中央安全衛生協議会」を設置。定期的な現場パトロール、全社員を対象にした安全教育・訓練、そして事故やヒヤリハット事例の是正措置と再発防止策の共有を年次計画に基づいて実行しています。

安全文化を根付かせることで、社員一人一人が安心して働ける環境をつくり、同時に物流現場の品質と顧客からの信頼を守っています。

労働災害度数率

0.65 以下

(2029年度 目標値)

強度率

0.01 以下

(2029年度 目標値)

物損事故件数

前年比 **20%** 減

(2029年度 目標値)

重大災害訓練実施

1 回以上/年

国内事業場・主要な協力会社
(2029年度 目標値)

輸送安全・BCP(事業継続計画)

上組は、輸送の安全を経営の最優先課題と位置付け、取締役会が最終責任を担う安全マネジメント体制を整えています。安全統括管理者の下で、教育・研修、内部監査、是正措置を継続的に実施し、全従業員と子会社・委託先を含めた一体運営で安全文化を根付かせています。

さらに、港湾を起点とした総合物流サービス体制により、港湾荷役から倉庫保管、陸上・海上輸送までを切れ目なく管理。これにより、各工程のリスクを分断せずに一元的に把握し、安定した物流サービスを提供しています。

また、主要港の分散利用や鉄道輸送の活用によって、災害や事故時にもサプライチェーンを維持。加えてモーダルシフトを通じてCO₂排出量削減にも取り組み、顧客にとっての「止まらない物流」と「環境負荷低減」を同時に実現しています。

■ 巨大災害を見据えた備えと訓練

巨大地震(東南海・南海トラフ)を想定したBCPマニュアル整備、年1回の自己点検要請

IP無線機を国内拠点に導入し、停電・携帯電話規制下でも通信を確保。定期通信訓練を実施

フェアで強いサプライチェーン

価格交渉	労務費の適切転嫁、原材料・エネルギー上昇分の全額転嫁を目指す。
支払い条件	現金(協力会社などへのサイトは月末締め翌月末払いを基本)
知財	片務的NDAやノウハウ無償譲渡を求めない。
しわ寄せ防止	短納期強要や急変更の回避、災害時の一方的負担を課さない。

人を育て、現場を磨き、未来を動かす

港や物流の力を支えるのは人です。上組は人を大切に、多様性や働きやすさを整えながら、育成と対話を重ねています。その積み重ねが現場の力となり、安全・品質・災害に強い物流を実現し、企業の成長へとつながります。

人権・ダイバーシティ(基盤)

人権尊重と働きやすさの基盤づくり

取締役会で承認された人権方針に基づき、人権DD(デュー・デリジェンス)を推進。ハラスメント相談体制や研修を整え、2023年度は3760人が人権関連研修を受講。

ステークホルダーへの公平な還元

2025年に改定した「マルチステークホルダー方針」では、価値協創の成果を従業員や取引先に適切に還元することを明記。賃金・処遇の改善や教育訓練の充実に取り組み、共存共栄を目指しています。

働きやすさ・安全

経営リーダーから係長まで階層別研修を実施し、人材育成を強化しています。交通事故件数は前年比25%減となり、安全性がさらに向上しました。全事業所でGマークを取得し、重大事故ゼロを維持しています。

研修の実施

経営リーダー・部長・
新任管理職・課長代理・係長
(2024年度実績)

Gマーク

全事業所取得済み
(2024年度実績)

重大事故件数

0 件

(2024年度実績)

交通事故件数

前年比 **25%** 減

(2024年度実績)

多様性・登用

多様な人材が力を発揮できる職場づくりを進めています。女性管理職比率は現状1.8%ですが、2034年度には10%を目指し、男性育休取得率や有給休暇取得率の向上、研修時間の充実、新入社員3年定着率の向上などを重点目標に掲げています。

女性管理職比率

10.0%

2034年度

男性育休取得率

65.0%

2029年度

85.0%

2034年度

有給休暇取得率

73.0%

2029年度

1人当たり研修時間

12 時間/年

2029年度

新入社員3年定着率

80.0%

以上

2029年度

価値創造へのつながり

港湾物流の現場を支えるのは人の力です。人権尊重と多様性を前提に働きがいを高めることで、熟練技能の蓄積と安全文化が根付きます。その結果、荷役や輸送の品質と生産性が向上し、災害時にも止まらない物流を実現。顧客からの信頼と社会インフラとしての責任を果たし、持続的な成長につながります。



持続的成長を導くコーポレートガバナンス

監督と執行を分け、持続的成長を導く。上組のガバナンス

当社は経営と執行の分離を進め、取締役会による戦略立案と監督機能の強化、執行への権限移譲による機動的な戦略実行を実現しています。また、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会を設置し、執行を担う経営幹部の報酬・人事の両面で透明性の高いガバナンス体制を構築しています。

■ この章で取り上げるテーマ

1. 全体像(体制図) ▶ P.45

株主総会から取締役会、各委員会、執行側までを一枚の体制図で示し、各組織間の連携・けん制関係を明らかにしています。

2. コンプライアンス ▶ P.46

法令順守と全社的なリスク管理を強化し、誠実な経営で信頼を維持する取り組み。

3. ガバナンス設計 ▶ P.47

事案の軽重に応じた審査プロセス、独立監査による統制により多角的にリスクを排除するガバナンス体制を整備しています。

4. 取締役会の審議実績と実効性評価 ▶ P.48

取締役会と各委員会が重要課題を審議し、実効性評価で改善を継続する体制。

5. ガバナンス人材基盤 ▶ P.49-50

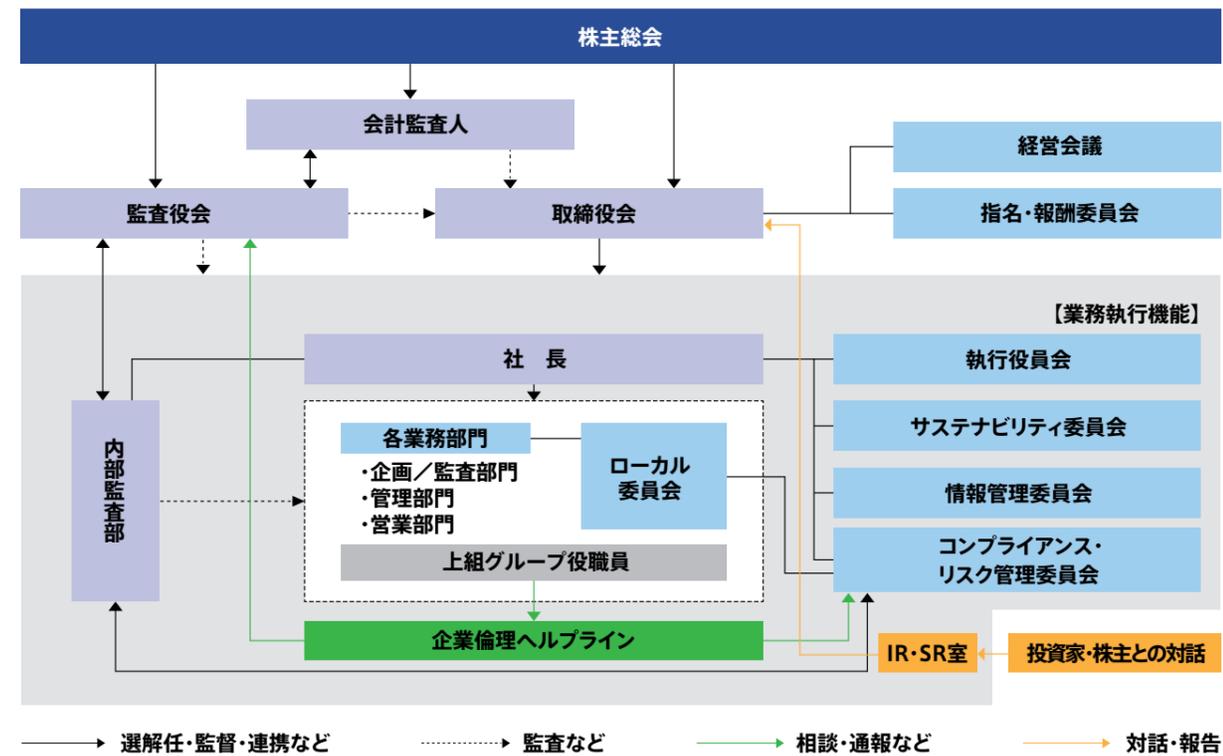
取締役会の専門性を可視化し、後継者育成とガバナンス強化で経営の継続性を高める体制。

6. 役員報酬制度 ▶ P.51

固定・変動・株式報酬を組み合わせ、戦略と成果に連動する透明な役員報酬制度。

7. ガバナンス高度化の歩み ▶ P.52

最適なコーポレート・ガバナンスの実現に向け、経営と執行の分離を進め、ガバナンスを段階的に高度化した歩み。



当社は迅速かつ適正な意思決定と業務執行を確保するため、経営と執行の分離を進めつつ、監査役会や内部監査部との連携によりけん制機能を発揮しています。さらに、サステナビリティやコンプライアンス・リスク管理に関する専門委員会を設置し、内部統制とリスク管理を全社的に推進することで、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

信頼を築くコンプライアンス

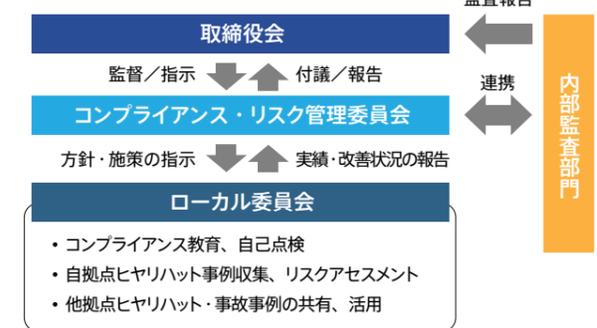
信頼を基盤に未来を築くコンプライアンス・リスク管理

■ グループ横断型のコンプライアンス・リスク管理体制

実務・統制・監査、各主体の連携によりERMの運用を図る

当社では、グループ全体における横断的なリスク管理を行う主管部署として、「コンプライアンス・リスク管理委員会」を、その下部組織として子会社を含めた各事業所に「ローカル委員会」を設置し、「リスク管理規程」に基づくリスク管理体制を確立しています。また、各部署が抱えるリスクに対してPDCAサイクルを回し、内部監査部による定期的なモニタリングも併せて実施することにより、リスク管理体制の実効性を確保、さらなる企業価値の向上に取り組んでいます。

■ コンプライアンス体制



■ 法令順守と企業倫理の確立

正しい行動が、信頼される企業の第一歩

当社は、「上組グループ企業行動憲章」と「コンプライアンス規程」を基に、法令順守と企業倫理の徹底を進めています。不正行為などの早期発見と未然防止を目的に、内部通報制度「企業倫理ヘルプライン」を設置し、通報者が不利益を受けないよう配慮した上で、調査から是正を実施する体制を整備しています。

■ 情報管理の徹底

情報保護を支える内部管理の枠組み

「企業機密管理規程」に基づき、当社の機密事項の管理・保全に関する措置を定め、企業機密の漏えい防止と適切な活用体制を構築しています。また、「個人情報保護規程」や「情報管理および内部者取引管理規程」に基づく情報管理により、個人情報の漏えいや内部者取引の防止を徹底しています。加えて、これらの実効性を高めるため、教育・研修にも取り組んでいます。

日常業務に根付く仕組みと透明性

従業員一人一人へのコンプライアンス意識の浸透を図るため、「リスクマネジメント定期点検記録簿」や「コンプライアンス関連テキスト」による自己点検・教育を継続するとともに、社内ニュースレター「RMだより」を発行しています。さらに、国際物流における法令順守体制を強化し、AEO認定事業者として貨物のセキュリティ確保と貿易の円滑化に不可欠な適正通関を実現しています。

「コンプライアンス意識調査」の実施について

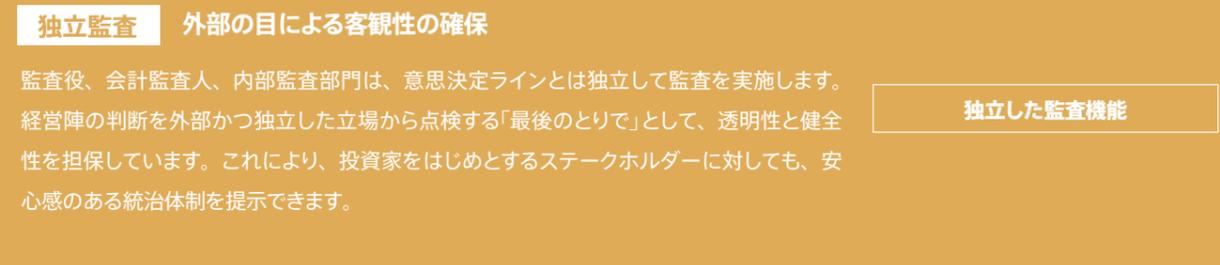
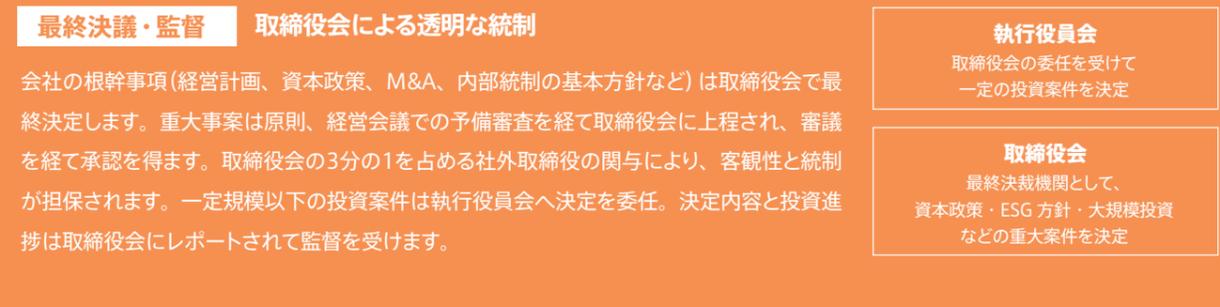
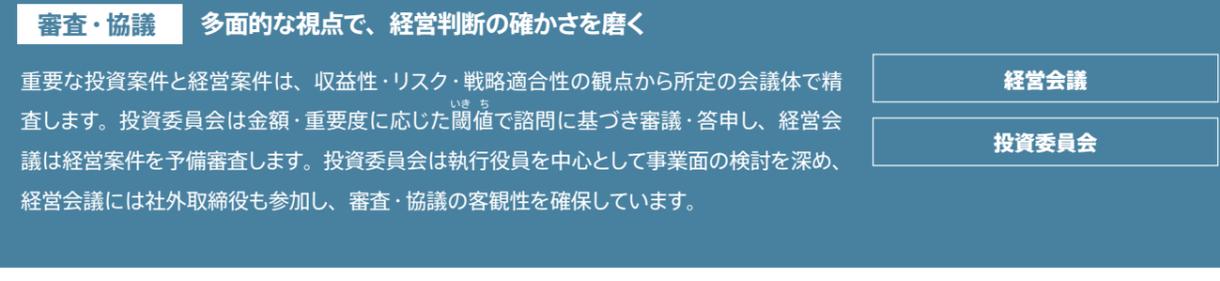
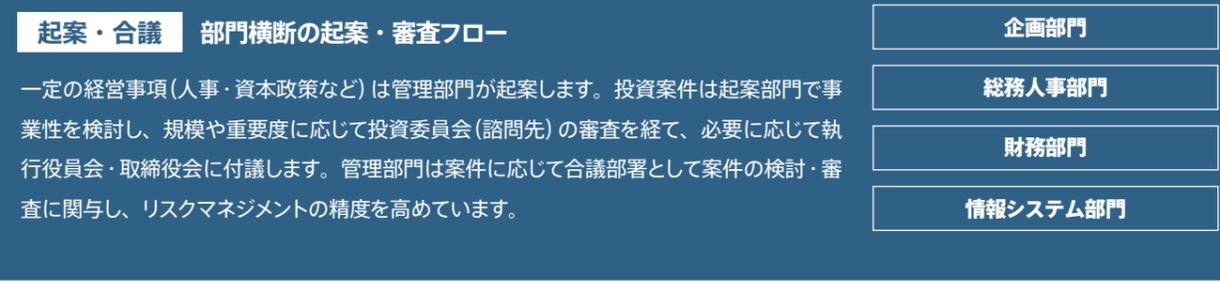
今後は外部専門機関と連携し、コンプライアンス意識調査の実施を検討しています。従業員の意識を客観的なデータに整理し、上組グループ全体のコンプライアンス意識の現状を把握するとともに、当社が重点的に対応すべきコンプライアンスリスクを明確化します。これらの結果を踏まえ、既存の意識浸透施策の効果を分析し、必要に応じて見直しを行うことで、より実効性の高いリスク管理体制の構築と、社内の法令違反の未然防止に取り組めます。

<p>内部通報 (企業倫理ヘルプライン)</p> <p>受付件数 24件</p> <p>匿名通報可 窓口はコンプライアンス・リスク管理委員会または監査役会</p> <p>2024年度</p>	<p>重大なコンプライアンス違反件数</p> <p>0件</p> <p>2024年度</p>	<p>社内ニュースレター 「RMだより」</p> <p>累計発行数 360</p> <p>2010年度より継続発行、教育教材として活用</p> <p>2025年3月末</p>	<p>セキュリティ・適正通関体制(AEO)</p> <p>AEO届出蔵置場数 54カ所 AEO承認(特定保税承認者2011)</p> <p>保税蔵置場数 109カ所</p> <p>通関営業所 35カ所 AEO認定(認定通関業者2014)</p> <p>2025年3月末</p>
---	--	---	--

多段階チェックと独立監査で支える4段階ガバナンス

起案された経営／投資案件はその軽重に応じた検討・審査プロセスを経て、取締役会・独立監査による統制を受けます。多層的な仕組みで多角的にリスクを排除するガバナンスを実践しています。

意思決定プロセス



重大な発生事象に対する取締役会の監督体制

安全やコンプライアンスに関する事項は取締役会の定例の報告事項としており、重大事故や法令違反、重要な内部通報は発生直後の取締役会で必ず報告される体制を構築しています。

意思決定と監督の力を、企業価値向上へ

取締役会・委員会の活動実績(2024年度)

区分	開催回数	活動内容・特徴
取締役会	17回	戦略・資本配分・人材・リスクなど重要課題を審議。活発な意見交換を通じ実効性を確保。
指名・報酬委員会	6回 ※	取締役および委任型執行役員を選解任、報酬制度・報酬額を一体的に審議。
コンプライアンス・リスク管理委員会	12回	現場における事故リスクや業務上の法令違反を中心に、必要に応じてその他のリスク対応についても協議。
サステナビリティ委員会	6回	脱炭素・安全・品質・マテリアリティの進捗などESGテーマを審議。非財務課題を経営戦略に接続。
IR/SR報告	決算説明会 年2回 (機関投資家面談、随時多数。)	投資家や株主との対話結果を取締役に定期報告し、必要に応じて経営上の議論に資する。

※ 指名・報酬委員会の開催回数は、委員(取締役)の任期に合わせて2024年6月27日～2025年6月27日を集計期間としています。

取締役会審議状況

2024年度は取締役会を17回開催しました。取締役会における具体的な検討内容は、当事業年度を最終年度とする中期経営計画の進捗確認、2025年度に開始する次期中期経営計画の策定に向けた検討、サステナビリティ委員会の推進状況、機関投資家との対話状況、政策保有株式の保有の適否の検証などです。

また、2023年度実効性評価での提言(役員トレーニングや現場理解の強化)を踏まえ、2024年度に社外役員を含めた現場視察を実施。2025年度からは、取締役会全体を対象にした集合型研修を複数回実施しています。

取締役会実効性評価

毎年、取締役および監査役に対して取締役会の実効性評価に関するアンケートを実施し、実効性について分析・評価を行い、内容を取締役会で共有し、その内容と今後の対応について確認しています。2023年度のアンケートから、①現場視察の機会を提供すること②事業ポートフォリオの見直しにつき、次期中期経営計画策定にお

いて重点的に検討すること③ステークホルダーとの対話・開示の充実を図ること——などの提言を得ました。これを踏まえて2024年度の実効性評価では、現場視察を実施したほか機関投資家との対話内容について議論する機会を設けました。

2024年度の実効性評価アンケートの概要

評価対象期間	2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)	
対象者	2025年3月31日現在在任の取締役8人・監査役4人	
手法	記名式アンケート 5段階評価の選択式31問および自由記述式6問	
項目	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成と運営 経営戦略と事業戦略 企業倫理とリスク管理 	<ul style="list-style-type: none"> 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬 株主などとの対話 昨年からの改善状況

各項目全て2023年度と比較し平均の評点は改善し、取締役会の実効性について一定の評価を確認しました。また、次年度以降の改善に向けて①サイバーセキュリティの脆弱性に対する対応②事業

ポートフォリオマネジメントに係る議論のさらなる深耕③投資家以外のステークホルダーとの対話に関する報告の充実——の3項目の提言がなされました。

健全な経営を実現する取締役会とスキルマトリックス

取締役・監査役のスキルマトリックス

当社は、取締役および監査役が果たすべき役割に照らし、取締役および監査役が備えるべき専門性を定義しています。なお、「中期経営計画2030」の策定に合わせ、戦略の推進に資するよう、2025年6月にスキルセットの見直しを行いました。(2025年6月27日現在)

属性	氏名	地位	属性		期待する知見・経験							
			社外	独立	女性	個別スキル						
						企業経営	業界関連知見	財務・会計	法務・リスクマネジメント	グローバル	人材・組織開発	DX
取締役	深井 義博	代表取締役社長				●	●		●			●
	田原 典人	代表取締役					●	●	●		●	●
	平松 宏一	取締役					●		●			●
	長田 行弘	取締役				●	●			●		●
	椎野 和久	取締役					●			●		●
	保坂 収	社外取締役	●	●			●			●		
	松村 はるみ	社外取締役	●	●	●	●				●	●	
	柚木 和代	社外取締役	●	●	●	●				●	●	
	堀内 敏弘	常勤監査役					●	●			●	
監査役	黒田 愛	社外監査役	●	●	●				●			
	秀島 友和	社外監査役	●	●				●				
	佐々木 聖子	社外監査役	●	●	●				●		●	

各スキルの説明

分類	スキル区分	中計	選定理由	備考・補足
共通	ESG・サステナビリティ	○	持続可能な社会の実現に向け、社会的課題の解決を当社の事業戦略に織り込んでいくために必要なスキルであるため	
個別スキル	企業経営	—	経営環境の変化に柔軟に対応し、企業理念やビジョンの実現に向けた挑戦的な経営戦略を立案するために不可欠なスキルであるため	
	業界関連知見	—	港湾を起点とする当社の事業の特性に鑑み、港湾運送を含む物流業界の知見が、取締役会における戦略立案とモニタリングに不可欠であるため	
	財務・会計	—	正確な財務報告の実現と、経営戦略に応じた的確な財務・資本戦略の立案に不可欠なスキルであるため	
	法務・リスクマネジメント	—	多様化する経営リスクを正確に把握し、効果的な対策を講じることが、企業のレジリエンス強化に不可欠であるため	
	グローバル	◎	当社の企業成長の実現において重要なファクターである海外事業戦略の立案・実現のためには、海外マネジメント経験や異文化への造詣が不可欠であるため	中計2030の基本方針②に連動 ▶ P.26
	人材・組織開発	◎	経営を支える組織の構築や、多様性を受容し成長戦略に即した人材マネジメント基盤の整備・確立に不可欠なスキルであるため	中計2030の基本方針④および⑤に連動 ▶ P.22
	DX	◎	DXを通じた業務効率化や提供価値拡張を実現するに当たり、その推進状況を適切にモニタリングするためには、DX・デジタル技術分野に関する相当程度の知見が不可欠であるため	中計2030の基本方針⑥に連動 ▶ P.22

(注) 上記のうち、「ESG・サステナビリティ」は、取締役会メンバー全体に必要なスキルでありますので、スキルマトリックスには記載しておりません。

経営の継続性を支えるガバナンス体制

取締役会の活動状況

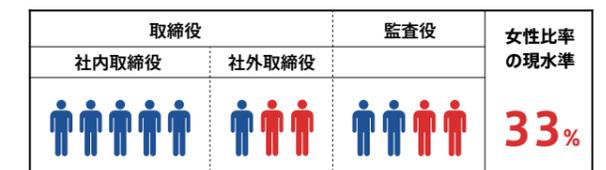
属性	氏名	地位	出席回数	
取締役	深井義博	代表取締役社長	17回 / 17回	100%
	田原典人	代表取締役	17回 / 17回	100%
	平松宏一	取締役	17回 / 17回	100%
	長田行弘	取締役	14回 / 14回	100%
	椎野和久	取締役	14回 / 14回	100%
	村上克己	取締役	3回 / 3回	100%
	堀内敏弘	取締役	3回 / 3回	100%
	石橋伸子	社外取締役	15回 / 17回	88.2%
	保坂収	社外取締役	17回 / 17回	100%
	松村はるみ	社外取締役	17回 / 17回	100%
監査役	堀内敏弘	常任監査役(常勤)	14回 / 14回	100%
	佐伯邦治	常任監査役(常勤)	3回 / 3回	100%
	黒田愛	社外監査役	17回 / 17回	100%
	秀島友和	社外監査役	17回 / 17回	100%
	佐々木聖子	社外監査役	14回 / 14回	100%
	中尾巧	社外監査役	3回 / 3回	100%

(注) 2024年6月27日開催の第85回定時株主総会において村上克己氏、堀内敏弘氏、佐伯邦治氏、中尾巧氏は取締役会を退任しており、長田行弘氏、椎野和久氏は取締役に就任し、堀内敏弘氏、佐々木聖子氏は監査役に就任しております。

指名・報酬委員会の活動状況

氏名	地位	出席回数	
深井義博	委員長	6回 / 6回	100%
田原典人	委員	6回 / 6回	100%
石橋伸子	委員	6回 / 6回	100%
保坂収	委員	6回 / 6回	100%
松村はるみ	委員	6回 / 6回	100%

取締役会の構成など (2025年6月27日現在)



指名・報酬委員会の構成など (2025年6月27日現在)



後継者育成の仕組みとカバレッジ

当社は2023年に後継者計画の枠組みを策定しました。対象は社長を含む委任型執行役員(社長、部門掌管、領域長)で、取締役については候補者の選任方針のみを定めています。委員会の所掌や年間の審議スケジュールなどの全体枠組みは設計済みで、育成計画や評価の仕組みなど運用面の具体的なテーマについて深耕を図っている段階です。

■サクセッションプランの実践段階へ

2023年の策定後、候補者選定と入替審議およびアセスメント／コーチングを段階的に開始しています。年次サイクルは設計済みで、現在は次項に掲げる育成体制の確立など、より実効性を持ったプランへの昇華を進めています。

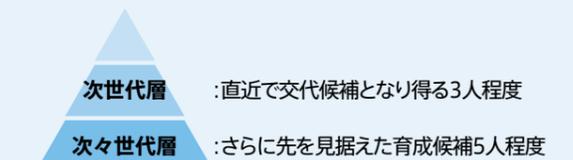
■実務化に向けた段階的な育成体制の確立

育成プランの実務化を進め展開することを予定しています。後継者候補の選定・育成・評価・入れ替えの各プロセスを肉付けし、実務としての定型化を図っています。より実効性の高いプロセスとするべく、外部の知見も活用しながら検討を進めています。



■後継者プールの設計

重要ポジションごとに「現任者 → 次世代(約3人) → 次々世代(約5人)」で構成。洗い替えではなく入れ替え方式で更新し、指名・報酬委員会で決定します。



■選出と入替の基準

必要条件で候補を抽出し、十分条件の推薦で最終決定。入れ替え方式によりプールを柔軟に更新します。



※ 指名・報酬委員会の開催回数は、委員(取締役)の任期に合わせて2024年6月27日～2025年6月27日を集計期間としています。

戦略と成果に連動する役員報酬制度

戦略と成果に結び付く報酬体系

当社の役員報酬は、単なる報酬配分ではなく「戦略と価値創造に整合する仕組み」として設計されています。固定報酬は役割責任に基づき、短期変動報酬は年度の成果に、長期変動報酬(RS/LTI)は中長期的価値創造に連動させています。さらにPLの指標を組み込み、企業成長との接続を可視化。業績成果に応じた報酬計算の正確性、他社動向も踏まえた報酬水準の妥当性を継続的に検証・分析し、透明性の高いガバナンスを実現しています。KPIと計算式を明確に提示することで、役員にとっても効果的なインセンティブとして働くように設計しています。

役員報酬に係る基本方針

①持続的かつ中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものでなければならない。②業務執行を担う取締役の報酬は、株主との利害共有を図るため、中長期的な企業価値と連動する株式報酬の割合を適切に設定したものとしなければならない。③当社の役員としての重責にふさわしい役員報酬体系としなければならない。

役員報酬制度の全体像

当社の役員報酬は、月額基本報酬(現金報酬)と、中長期報酬(株式を用いた成果連動報酬=RS)で構成されています。月額基本報酬は「固定報酬」と「変動報酬」に分かれ、その基礎額のうち60%を固定基礎額、40%を変動基礎額としています。変動報酬は基礎額に業績係数(0.8~1.2の5段階)を掛け合わせて算定し、複数の評価指標を用いる場合は指標ごとの達成度を業績係数に反映させ、評価ウエートを加味して合算します。評価指標や達成度は毎年、委員会の諮問を経て取締役会で決定されます。中長期的な企業価値創造を促すため、譲渡制限付株式(RS)も付与しており、取締役・委任型/雇用型執行役員に対し、職位に応じた固定額相当の株式を交付しています。社外取締役は独立した監督機能に専念できるよう、固定報酬のみとしています。

■役員報酬の内訳(基本報酬と中長期報酬)

月額基本報酬 (現金報酬)	固定報酬 (基礎額 × 職位係数)
	変動報酬(基礎額 × 職位係数 × 業績係数/達成度係数)
中長期報酬 (株式を用いた中長期 の成果連動報酬)	譲渡制限付株式報酬(RS)として職位 に応じた固定額相当の株式を付与

■社外取締役の報酬は固定給のみ

↑
中長期報酬

■取締役の報酬ミックス



役位ごとの固定報酬算定方法

取締役報酬
固定報酬 = 固定給 ※ × 職位係数

執行役員報酬
固定報酬 = 固定給 ※ × 職位係数

※別に定める基礎給の60%を固定給、40%を変動給とします。

評価指標ごとの達成度係数(0.8~1.2)とウエートの内訳

各役職の変動報酬は、営業収益・営業利益などの評価指標に応じたウエートを掛け合わせ、総合の達成度を算出します。その結果は0.8~1.2の範囲に収まり、成果に応じて報酬が増減する仕組みです。

評価指標	評価ウエート	
	代表取締役 管理部門担当役員	事業部門担当役員
全社業績	100%	30~40%
担当部門業績	—	60~70%

※2024年度は、全社業績・担当部門業績とも営業収益・営業利益の指標を採用しました。

役員報酬体系と決定プロセス

当社の役員報酬は、株主総会決議に基づき、総額を年額6億円以内(うち社外取締役分は5000万円以内)としています。

- 固定報酬**: 毎月均等に支給。
- 短期変動報酬**: 前年度業績に基づき決定し、毎月均等に支給
- 中長期報酬(RS)**: 定時株主総会での選任/再任を条件に、翌月までに付与。(年額3000万円以内/年間1万2000株以内)

取締役の個別報酬額は、役員報酬規程に基づき算定し、その適正性を独立社外取締役が過半を占める指名・報酬委員会に諮問、答申を踏まえて代表取締役社長が決定しています。

また、監査役の報酬については、株主総会決議により年額6000万円以内の枠を設定しています。

監督と執行の分離で磨く、ガバナンスの歩み

理念を礎に磨き続けるガバナンス高度化の軌跡

当社は常に最適なコーポレートガバナンスを実現すべく、社会的な潮流も踏まえ、会社規模に応じたガバナンス体制の高度化に取り組んできました。執行役員制度の導入や社外役員の登用・拡充など、段階的な変化を経て、2023年4月には大規模なコーポレートガバナンス体制の見直しを実施しました。監査役会設置会社の形態は維持しつつ、経営と執行の分離をより加速させるべく、執行役員制度のブラッシュアップと権限移譲を行いました。また、取締役会は人数を絞り、3分の1を占める社外取締役を含めて客観性を向上させて監督機

能を強化しました。また、指名・報酬ガバナンスの強化を目的として、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会を設置しました。委員会は取締役5人で構成し、社長を委員長とし、委員の過半数を社外取締役としています。2025年には、同年4月に開始した中期経営計画2030の実効性を高めるため、取締役会のスキルマトリックスを見直し、スキルセットの中計連動性を強化しました。取締役会ではより実効的に中計の進捗を見定め、執行監督機能を発揮できる体制としています。

企業理念	改定(2009)		長期ビジョン・パーパス策定(2025)	
企業行動憲章	制定(2007)			
ガバナンス形態	監査役会設置会社			
取締役会	議長	取締役会長	代表取締役社長(2023)	
	社長	深井義博(2012)		
	経営と執行の分離	取締役20人以内(定款)	社内取締役10人以下(2010)	『経営と執行の分離』の推進 執行役員への権限委譲(2023)
		執行役員制度導入(2000)		執行役員制度の拡充(2023)
	社外取締役	1人選任(2013) 複数人選任(2015)	社外取締役比率3分の1(2022)	
多様性		女性監査役選任(2017) 女性取締役選任(2019)	女性比率4分の1(2023)	
諮問委員会			指名・報酬委員会設置(2023)	
役員報酬		役員報酬制度改定(2019) (業績連動報酬・RS設定)		
その他		スキルマトリックス設定(2022)	スキルマトリックス改定(2025)	
		取締役会実効性評価開始(2016)	第三者機関による評価実施(2024)	
			CEO解任基準策定(2023)	
			サクセッションプラン策定(2023)	

社外取締役座談会

未来のビジョンに向けての 足取りを確かにするため 社外の視点で提言する

左から

ゆのき かずよ

社外取締役 **柚木 和代**

まつむら

社外取締役 **松村 はるみ**

ほさか おさむ

社外取締役 **保坂 収**



取締役会の運営と実効性について

松村 上組では、2023年度に人事制度改正とともにガバナンス体制に大きな見直しをかけ、取締役会もそれまでのマネジメント型からモニタリング型へガラッと変えました。ちょうど保坂さんと私が就任した翌年のことですね。

保坂 はい。松村さんと私は、マネジメント型とモニタリング型の両方の取締役会を経験していますが、個々の議案に真面目に取り組む姿勢は一貫して変わっていないと感じます。そこには上組の実直な社風が表れていますね。取締役会で意見や質問を出すと、経営陣がしっかりと受け止めて対応しその結果を報告するという仕組みが出来上がっています。

柚木 私は今年(2025)の6月に就任したので現在の形の取締役会しか経験していないのですが、非常に効率的な運営がなされていると感じています。事務局からの事前資料は膨大なものですが、全役員がそれを熟読して臨むので、当日は説明を省いて重要な部分の質問や意見交換に集中することができます。時には資料の読み込みで夜中までかかることもあります。その分とてもクオリティの高い議論ができる取締役会です。

松村 モニタリング型への移行に合わせ、前段の経営会議や各委員会での審議の質と量は一段と高めました。案件の論点を事前に“芯”まで詰めることで、取締役会は監督と判断に専念できます。加えて、報告事項のテーマ別分類や事前資料の充実によって、当日は説明を極力省き、質疑・論点整理に時間を振り向ける運営に改めています。こうした型の整備は、スピードと透明性の両立にも効いてきています。

保坂 意見や質問を投げれば、執行側が確実に対応し、結果まで報告する。この往復運動が定着したのは大きな進歩です。実務では、説明の簡素化と論点の明確化が同時に進み、議論の密度が上がりました。監督の実効性は、こうした“当たり前”の積み重ねで生まれると感じています。ボードと執行の信頼関係も、以前より健全に強くなりました。

柚木 そうですね。取締役や事務局のレスポンスが的確なので、監督する側の社外取締役としては、「あれはどうなっているのかな」という疑問を残すことなく、一つ一つクリアにしながら物事を進められている実感があります。また、私たち社外取締役はそれぞれ異なる視点から発言しますが、経営陣はその一つ一つをインクルージョンしていく姿勢を持ち、丁寧かつ意欲的に経営に生かそうとしていることを感じます。

松村 モニタリング型取締役会の実効性を高めるためには、経営会議や各委員会、また取締役会の諮問機関として設置されている指名・報酬委員会、それぞれがきちんと機能し、かつ、一連の体系がうまく回っていることが大事です。この点においてはまだ改善が必要な部分もあり、ひとつ言うなら、経営会議の力はもっと強くあってほしいと感じます。やはり事案の決定をしていく過程には、執行役員や各事業の責任者による侃々諤々の議論があるべきであり、その活性化が精度の高い判断を生むと思いますので。もう一つは、会社の特性上、事故や災害といった物理的な安心安全に関する感度は非常に高い反面、職場の心理的な安全についての議論はまだ十分でないように思います。例えば、ハラスメントの課題に慎重に向き合い、取締役会での議論のバランスを考慮していく必要があると思います。内部通報や監査の知見をモニタリングに組み込み、グループ会社も含めた範囲での運用高度化を進めたいですね。

中期経営計画に感じたこと

保坂 当初、何を核に中期経営計画を進めていくのかということに関心を寄せていたところ、基盤事業と成長事業、そして経営基盤という3つのカテゴリーで6つの基本方針を打ち出してきました。サステナビリティ戦略などの個々の議案も基本方針とリンクさせてあり、この道筋による成長

がありありと見えてきてよく考えられた中計だなと感じました。これを実行していけばROE8%も達成できる、そうした期待を持てる内容です。加えて言うなら、取締役会の個々の議案の審議において、この議案がどの基本方針に資するものかを明確にすることで、意思決定のトレーサビリティがより高まっていくと思います。

松村 策定の経緯で多く議論したのはやはり資本政策についてです。ROE8%という目標が軸として出てきたわけですが、その投資の考え方と、従業員を含めたステークホルダーの支持が、ちゃんとストーリーとしてつながっているのか?という部分をぜひうん問いただいた覚えがあります。もちろんROE8%は競合環境を見ても目指すべき妥当な目標です。でも、事業は現場の生身の人間がやっているものから、資本コストや株価という数字詰めだけから入るのではなく、もっと現場の働き手が素直に目指せるような形で目標を作っていないと無理が出るのでは?という懸念がありました。結果的には、ポートフォリオ経営という方針の下、事業と組織の在り方を見直し働き方を変える、という、数値目標とは違う視点を併せ持った骨格で中計がまとまってきましたので、そういう意味では非常に心強いプランになったと思っています。実装段階では、撤退・再構築・投資の判断基準を事前に明文化し、選択と集中の透明性を上げることが次の一手だと考えています。



柚木 取締役役に就任してまだ日が浅いですが、上組は非常に真面目な会社で、愚直にやるということを価値として大事にしていると感じます。この中計についても、計画を作り上げながら既に現場の士気は上がっていたのではないかと想像します。KPI なり、ROE8% なり、目標が明確になるほど、“ここを目指すんだ”という達成へのドライブがかかり、スピード感が増す印象です。実際、もう既にぐんぐん ROE が上がっていますよね。そうした真面目さがとても生きる中計なのではと思います。借入額や投資額の計画を非常に細かな部分まで具体的な数字で宣言しているところは、私が社長だったら額も大きいのでドキドキだろうと思いますが(笑)、皆さんが徹底的に議論を重ねて自信を持って出した結果なのだと感じます。実行における PDCA も早く、現場の巻き込み方がうまいと感じます。

保坂 6つの基本方針が示されたことで、個別議案のひも付けが容易になり、意思決定が中計の成果にどう寄与するかを可視化しやすくなりました。資本政策は数値だけでなく、現場で働く人が腹落ちできるストーリーで語る。その姿勢が各施策に通底しており、実行計画の解像度が上がったと受け止めています。社内コミュニケーションの面でも、目標と手段の因果関係が以前より伝わりやすくなりました。

松村 ポートフォリオ経営の骨格を据えたことで、投資・撤退・再構築の論点が“現場の働き方”や“組織の在り方”

と一体で語られるようになりました。ROE8%の達成は通過点であり、キャッシュ創出力と組織能力の両輪で持続的に駆動させる。その方向性が明確です。現場の納得感を高める運用にこそ、中計の成否がかかっていると思います。

柚木 KPI や財務目標を明快に掲げて前進する文化が社内に根付き始めており、この“真面目さ”は上組の強みで、計画作りと同時に現場の士気を押し上げていると感じます。

取締役会で議論を深めるべきテーマ

松村 上組はこれからポートフォリオ経営への一大変革をしていくわけですが、言葉や図式で言うのは簡単ですが、当社の事業は多岐にわたり、全国に事業所を持ち、現場には協会社も多い。そこで日々現場が動いている中でポートフォリオ型の経営を作っていくのは、とても大変なことです。現場で仕事をする人たちがそれぞれが全社的な視野を持つというマインドセットから変える必要があります。この変革が、働く一人一人にとって納得感のあるものとなり全社一丸となって進めるよう、取締役会では事業の在り方についても投資バランスについてもよくよく議論を尽くさなければなりません。評価軸や責任の所在を曖昧にせず、説明責任のラインを先に引くことが肝要です。

柚木 この先、上組が飛躍的な成長を遂げるためには、海外戦略について常に議論を深めておくことが必要です。海外戦略は国内ビジネスとのシナジーを生み、会社を飛躍的に成長させる、大きな伸び代のある部分です。カントリーリスクもあり参入障壁も高いですが、上組の資金力とノウハウを生かして、この事業を新しい力にできれば、上組にとって見たことのない新たな景色が広がるはずで。まだまだスタディーする必要もありますし、海外戦略については取締役会においても、決議案件や報告事項以外にこうした重要なテーマについては議論する機会を設けていきたいですね。半期に1度でもテーマ討議の場を常設し、機会とリスクの両面で“共通の判断軸”を持っておきたいと思っています。

保坂 営業収益目標 3500 億、4500 億といった数字について目が行きますが、事業を支える経営基盤についての議論を、取締役会では忘れずに積み重ねていかなければならないと思います。先ほど松村さんがおっしゃったポートフォリオ経営の部分で言うと、不採算事業や再構築すべき事業について議論を深めるのも取締役会の役割です。クライテリアをきちんと持つておくことは今後必要になってくるでしょう。基準がなければ引きずってしまう可能性があり、目標達成のために必要な議論です。BCP、人材育成、システムといった“土台”の投資配分も、攻守のバランスで見たいですね。

松村 ポートフォリオ経営の実装段階では、全社視点での選択と集中を進めるために、不採算や再構築対象のクライテリアを事前に明文化し、案件ごとの説明責任をより明瞭にすべきでしょう。その上で、事業所・協会社を含む広い現場に“全社最適”のマインドセットを浸透させることが要諦です。合意形成のスピードと品質を両立させる設計を、粘り強く追求したいですね。

保坂 3500 億、4500 億といった営業収益のマイルストーンに目を奪われず、人的資本・システム・BCP など“支える基盤”への投資配分を継続的に点検すること。取締役会は、攻めと守りのバランスを測り続ける役割を果たします。短期の成果に偏らず、中長期の競争力につながる意思決定を積み重ねたいと思います。

これからの上組に期待すること

松村 上組は事業領域も幅広いので、社外から見ると「何

の会社か」というまとまったイメージを持ちにくい会社です。総合物流カンパニーとして世界で仕事をしていこうとするなら、イメージやブランディングが大事。内と外からあるべき企業ブランドのイメージを共有し、内部の意識も変わっていく必要があります。ほんの一例で言うと、事務職の方が制服を着ていますが、グローバルではそうした企業はありません。オープンオフィス化やリモートワーク、そういうことも含めて会社の在り方を考える必要があると思います。これまで社内では当たり前だった古いしきたりの一つ一つ、これを見直すことなしにはグローバル企業にはなれないですから。

保坂 少し大きな視点の話になりますが、私は上組がリーダーシップを取って進める、「止めない物流」に期待をしています。さまざまな外部環境リスクが存在する中で、巨大地震や豪雨災害によるインフラ破壊は、物流企業にとっても国民や国家にとっても最大級のリスクです。現在でも社内で BCP (事業継続計画) の策定は行われていますが、実際の災害時、各社バラバラの BCP では「止めない物流」はなかなか難しい。社長が掲げている「共創」という未来ビジョンをこうした社会的な危機に対しても生かしていくことができれば、社会的責務を果たすとともに、上組の企業価値を大きく高めることにもつながるのではないのでしょうか。

柚木 私は、上組にはキラリと光るリーディングカンパニーであってほしいと願っています。現場でクライアントのニーズを汲み取り、それを新たに事業化し軌道に乗せていく、そうした事例が多いのは間違いなく上組の強み。クライアントから得た信頼の厚さは事業拡大の原動力であり、成長へのポテンシャルを秘めていると感じます。今、会社が次の成長に向かい踏み出そうとしている時期だからこそ、従業員の皆さんは失敗を恐れずいろいろなことにチャレンジできるタイミングではないかと思っています。会社を変えるのは自分だという自負と責任を持って、上組を大きくしてほしいと期待しています。そして役員の方々には、現場にどんどん入っていき社員とのコミュニケーションやディスカッションの機会を増やしてほしい。会社が大きくなってもトップと現場が根っこでつながり同じビジョンを共有している、そんな実感が改革期を進んでいくために欠かせないと思います。

中期経営計画の変遷

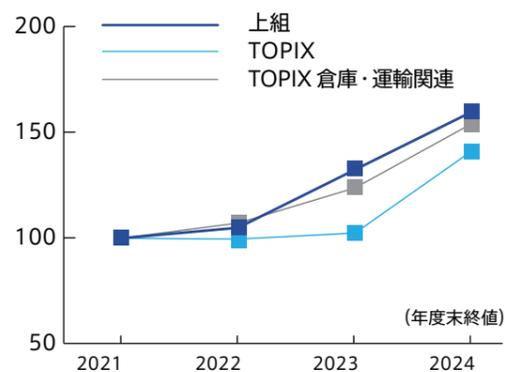
	中期経営計画 2020	中期経営計画 2025	中期経営計画 2030
期間・位置付け	2015年度～2019年度(5カ年)	2020年度～2024年度(5カ年) ※2022年5月に2022年度以降の計画修正を実施	2035年を見据えた長期ビジョンと連動。中期経営計画2030はその実現のためのマイルストーンと位置付けた5カ年計画
全体テーマ	基幹事業の着実な成長と海外基盤の構築。	「着実な企業成長」を軸に、基幹事業の強化、海外収益基盤の確立、新規事業の創出、人材育成、DXによる事業の強化を掲げる。	構造改革・基盤事業の強化による収益拡大と、積極投資による成長事業の確立。
主要KGI/KPI	営業収益：3000億円、経常利益：300億円	【初期計画】営業収益：2800億円、営業利益：300億円、経常利益：310億円、ROE：5.5% 【修正計画】営業収益：3100億円、営業利益：330億円、経常利益：350億円、ROE：6.5%	営業収益：3500億円、営業利益：380億円、EBITDA：550億円、ROE：8.0% 【長期ビジョン2035】 営業収益：4500億円
重点戦略／柱	1. 事業基盤の強化 2. 営業力強化 3. M&Aなどを活用した事業の拡大 4. 継続的な成長戦略 5. グローバル・ロジスティクスの強化 6. 経営基盤の強化(社会貢献・BCPの確立 など)	1. 基幹事業の強化 2. 海外事業の収益性強化 3. 新規事業の開拓 4. 人材確保・育成強化 5. DXによる事業の強化 6. 資本コストを意識した経営の加速	1. 国内基盤事業のシェア拡大・強靱化 2. 収益基盤としてのグローバル事業の確立 3. 新たな物流ニーズに対応した事業拡大 4. ポートフォリオ経営を支える経営管理への移行 5. 全社最適な人材マネジメントの実践 6. DXを通じた業務の効率化と提供価値の拡張・高度化
コア領域(基幹事業)	港湾運送・倉庫などの基幹事業に経営資源を集中。新規コンテナターミナル開設をはじめ積極的な設備投資を実施。輸入新車整備事業を拡充。	運営ターミナルの競争力強化、高付加価値の物流施設・設備の増強、冷蔵冷凍貨物・EV関連サービスなどの受注拡大。	国内基盤事業のサービス・エリア両軸での事業拡張、シェア拡大、アセットの強化と既存設備の強靱化・効率化。
海外戦略	ASEAN諸国+未進出国・地域への拠点進出を進めグローバルネットワークを強化。ターミナル事業や倉庫事業へ参画。	選択と集中による収益性強化を推進。東南アジア地域を中心に物流センターなどの投資やターミナルの出資を通じた事業拡大を図る。北米地域では自動車関連の取り扱いを拡充。	重点エリア(北米、東南/南西アジア)でのアセット構築、出資・買収、基盤事業と連携したフォーワーディング強化。
新規事業	不動産賃貸など経営資源の有効活用による継続的成長を模索。	新エネルギー関連の受注拡大、サプライチェーンマネジメント業務の拡大とプラットフォームの構築。	自社ノウハウ・アセットの強みを生かした、フォーワーディング、エネルギー関連・官公需・3PLでの事業拡大、さらなる有望分野の探索。
人材(人的資本)	営業体制の効率化と人材育成制度の見直しを実施。	中核人材の育成・強化・充実化、公平性を担保した等級制度の導入と多様なキャリアパスの構築。	成長戦略の実現に向けた、全社・長期目線での採用・育成、働き方に対応した環境整備、経験・スキルの可視化。
ESG/BCP・社会貢献	社会貢献活動および災害時BCP体制の構築を推進。	環境・社会・ガバナンスの三側面から企業価値を高めるESG経営を本格化。	マテリアリティ(P.35)と連動。それぞれの取り組み施策を中期経営計画2030の基本方針に反映。
投資方針	港湾・倉庫設備など基幹事業のための積極的投資を継続。	物流施設への投資を中心にDX関連投資を含めた成長投資枠に加え、M&Aなど戦略投資枠を設定。	「投資なくして成長なし」の方針の下、成長に向けた投資を拡大。事業・サービスの拡充に向けた機能獲得のため、出資・買収を計画。
株主還元・資本政策	—	負債調達：300億円規模、連結配当性向：40%、総還元性向：90%、自己株式取得：300億円規模 ※発行済み株式の5%を超える部分は消却の方針。	負債調達：1700億円規模、連結配当性向：70%程度、自己株式取得：650億円規模、政策保有株式：30%削減(2024年度末対比)。
総括／到達度	M&Aを含めた積極投資により基幹事業の拡大と海外展開に一定の成果を得たが、目標に届かず。	計数目標はほぼ達成し、戦略施策を着実に進捗させたものの、投資進捗が遅れ成長性に課題を残す。	

10 年財務データと株価の推移

	(年度)										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
連結損益計算書 (単位:百万円)											
営業収益	242,399	246,212	261,420	274,893	278,815	239,314	261,681	274,139	266,785	279,182	
営業原価	203,821	207,051	221,429	233,065	235,056	196,088	213,736	222,787	215,773	223,646	
営業総利益	38,577	39,160	39,990	41,828	43,758	43,225	47,944	51,352	51,011	55,536	
販売費及び一般管理費	16,566	16,609	17,010	18,495	19,079	18,775	19,420	19,771	20,419	22,440	
営業利益	22,010	22,550	22,980	23,332	24,679	24,449	28,524	31,580	30,592	33,095	
営業外収益	1,966	1,593	1,717	1,940	1,820	1,787	2,425	3,564	3,689	3,706	
(受取利息・配当金)	827	673	670	763	786	794	976	1,696	1,737	1,840	
(持分法による投資利益)	641	389	441	727	709	442	837	1,269	1,216	1,354	
営業外費用	126	108	67	37	92	53	74	80	96	146	
(支払利息)	-	-	-	-	-	-	-	18	43	79	
経常利益	23,850	24,035	24,630	25,235	26,407	26,184	30,875	35,064	34,185	36,655	
特別利益	524	592	1,109	1,205	307	629	1,142	494	1,613	1,967	
特別損失	136	656	214	407	144	921	1,726	600	441	538	
税引前当期純利益	24,238	23,970	25,525	26,033	26,570	25,892	30,291	34,958	35,357	38,084	
法人税等	8,214	7,583	7,616	7,593	8,092	7,937	9,564	10,335	10,444	11,104	
非支配株主に帰属する当期純利益	5	3	6	51	99	22	△134	3	△122	44	
親会社株主に帰属する当期純利益	16,018	16,383	17,902	18,388	18,378	17,932	20,861	24,620	25,035	26,935	
減価償却費	11,210	11,866	12,478	13,135	13,046	12,914	13,082	13,589	13,651	13,191	
設備投資等	25,740	12,840	16,146	14,474	9,610	11,401	14,485	16,959	10,068	5,706	
連結損益計算書付属指標											
1株当たり当期純利益(円)	63.23	65.53	146.63	152.20	155.06	152.97	180.14	220.69	232.97	257.88	
1株当たり配当額(円)	13	15	35	45	46	50	73	90	100	130	
配当性向(%)	20.6	22.9	23.9	29.6	29.7	32.7	40.5	40.8	42.9	50.4	

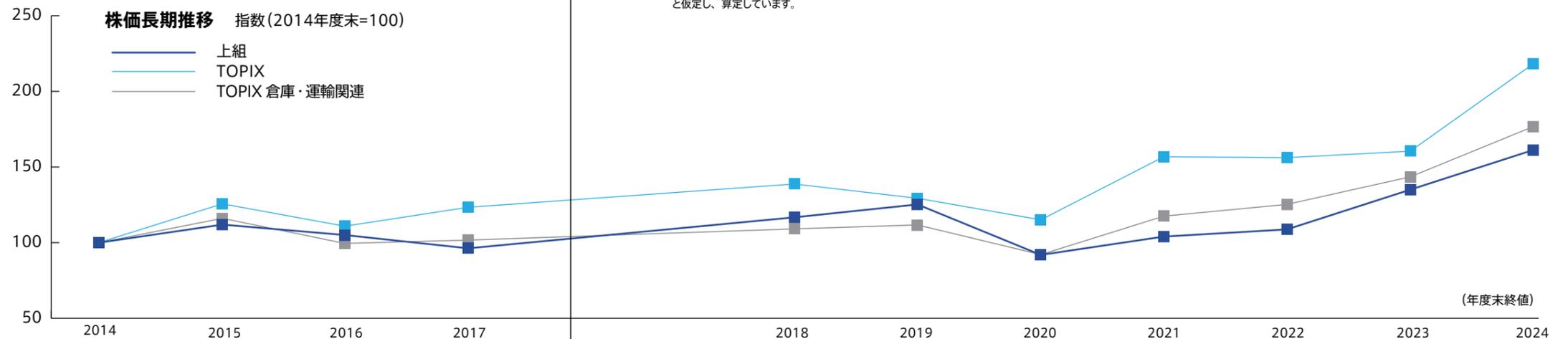
(注1)「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)などを2021年度の期首から適用しており、2020年度に係る主要な経営指標などについては当該会計基準などをさかのぼって適用した後の数値で表示しています。
 (注2) 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施したため、1株当たり当期純利益(円)、1株当たり配当額(円)は、2017年度の期初に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。

直近3年の成長軌跡 指数(2021年度末=100)
 直近3年、上組株価はTOPIXを上回る推移



【直近3年の成長軌跡(2021~2024年度末)】2021年度末=100として指数化。上組、TOPIX、業種別「倉庫・運輸関連」を比較。東証データより当社作成。

株価長期推移 指数(2014年度末=100)

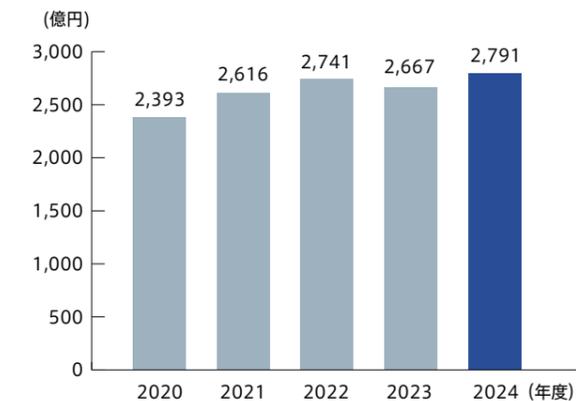


【株価長期推移(2014~2024年度末)】2014年度末=100として指数化。上組、TOPIX、業種別「倉庫・運輸関連」を比較。東証データより当社作成。
 ※2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2014年度末~2016年度末は当該株式併合を考慮した数値を指数化しています。

財務ハイライト

営業収益

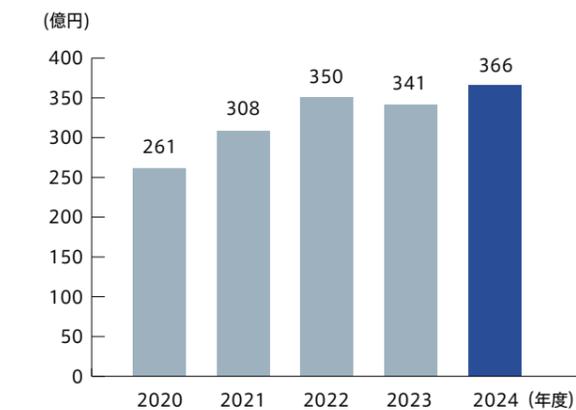
2791億円(前年2667億円、+4.6%)。穀物・飼料原料・青果物の取扱い回復に加え、スポット案件が寄与。



※2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)などを適用しており、2020年度に係る数値については当該会計基準などをさかのぼって適用した後の数値となっています。

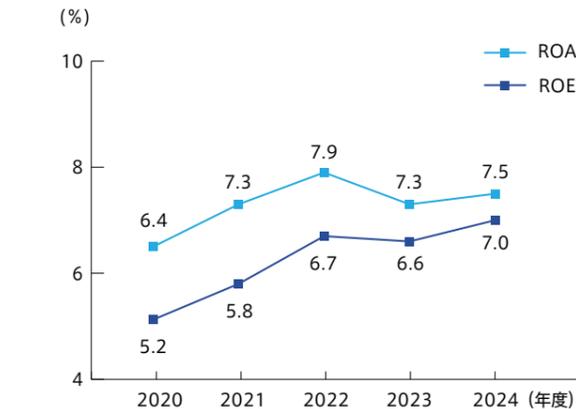
経常利益

366億円(前年341億円、+7.2%)。為替差益減少の逆風はあったが、営業面の改善が上回り増益。



ROE/ROA

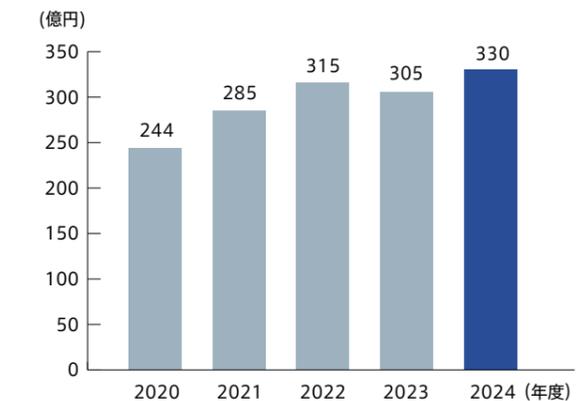
ROEは7.0%で水準感は漸次向上。ROAは7.5%となり、資産全体に対する利益率も安定水準を維持。



ROA=経常利益/総資産 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本 (当社はROAを経常利益ベース、ROEを純利益ベースで算定)

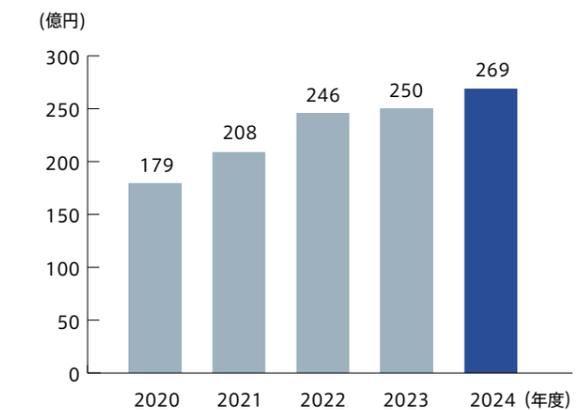
営業利益

330億円(前年305億円、+8.2%)。収益構成の見直しと適正単価の収受によりコスト増を吸収、利益率が改善。



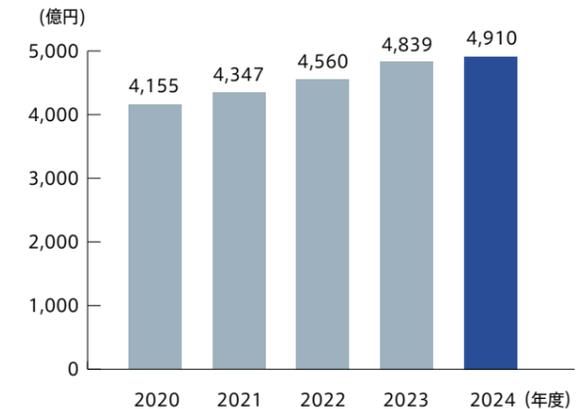
親会社株主に帰属する当期純利益

269億円(前年250億円、+7.6%)。増収・利益率改善の効果が最終利益まで波及。



総資産

流動資産が増加、固定資産は微減となり、前年よりも資産流動性がやや高まる。



非財務ハイライト

全国主要港に広がる許認可ネットワーク

六大港(東京、横浜、名古屋、大阪、神戸、関門)をはじめ全国24の主要港にて、一般港湾運送や港湾荷役、はしけ運送の免許を保有。全国的な港湾拠点網により、安定した物流サービスを提供できる体制を整備しています。

代表港	一般港湾運送	港湾荷役(船内)	港湾荷役(沿岸)	はしけ運送
京浜港(注)	●	—	●	—
名古屋港	●	—	●	●
大阪港	●	—	●	—
神戸港	●	●	●	—
関門港	●	—	●	—

(注) 東京港、横浜港を含む。

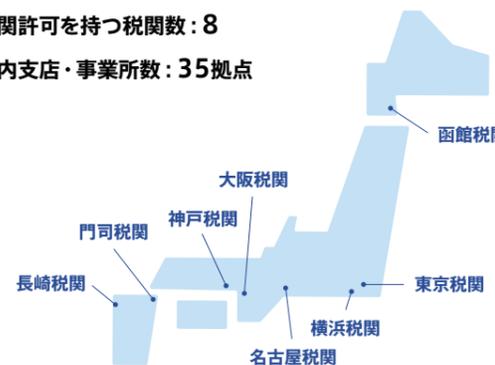
2025年4月1日現在

全国に広がる通関営業拠点

全国8税関で通関業許可を取得し、各地域に広がる支店・事業所網を通じて迅速かつ確実な国際物流サービスを提供しています。

通関許可を持つ税関数: 8

国内支店・事業所数: 35拠点



全国に広がるコールドチェーン基盤

全国各地の支店に冷蔵倉庫(8類)を有し、貨物の特性に合ったさまざまな温度帯に対応します。

	冷蔵(8類)	冷蔵能力
鹿島支店	3,484.49m ²	17,026.00m ³
横浜支店	4,856.57m ²	15,250.04m ³
大阪支店	7,905.31m ²	17,074.89m ³
神戸支店	24,598.75m ²	118,838.44m ³
姫路出張所	11,305.31m ²	48,726.40m ³
徳山支店	2,825.81m ²	14,036.00m ³
境港出張所	1,583.35m ²	7,353.08m ³
福岡支店	6,389.75m ²	27,130.35m ³

2025年4月1日現在

旧マテリアリティの取り組み実績(2024年度実績)

安全・働く環境/BCP

- 労働災害発生率: 0.77
- 労働災害強度率: 0.02
- BCP整備: 28支店80拠点 (全支店への連絡体制の整備完了)
- IP無線の設置件数: 28支店46拠点 (全支店への設置完了)
- DX施策7件

ガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント

- 重大なコンプライアンス違反件数: 0件
- コンプライアンステキストの実施・効果測定: 12回/年
- 改訂CGCの各原則の順守率: 98.7% (83項目中82項目順守 残1項目)
- 情報セキュリティ教育実施回数: 2回/年
- 事故件数(情報漏えい、サービス停止など): 0回/年

環境・人的資本

- 自社倉庫照明LED化率: 52.5%
- 自社定温倉庫への太陽光パネル設置率: 6.3%
- 4トン以下フォークリフトのバッテリー化率: 69.5%
- 有給休暇取得率: 65.9%
- 女性管理職比率: 1.8%
- 男性育休取得率: 48.5%

全国に広がる倉庫・温度管理・危険品対応の現場力

サイロや冷蔵、危険品倉庫など全国に多様な営業倉庫を有し、温度管理や^{くんしょう}燻蒸機能によりあらゆる物流ニーズに対応します。

営業倉庫登録面積(注)	1,351,040.39m ²	東京ドーム29個分
定温面積	521,577.41m ²	東京ドーム11個分
冷蔵冷凍能力	294,203.55m ³	25mプール613杯分
燻蒸能力	1,361,895.85m ³	25mプール2837杯分
危険品対応拠点数	3拠点	—
サイロ容量	838,880.66m ³	25mプール1748杯分

対象: 上組本体のみ
(注) 区分別(普通1~3類+野積み4類+危険品7類+冷蔵8類)の合算。
※東京ドーム1個=46,755m²、25mプール1杯=約480m³として換算。

2025年4月1日現在

保有車両・機械のスケールと内訳

港湾を起点とした輸配送、工場内輸送や重量物輸送・据え付けまで対応する多様な車両・荷役機械を備えています。

		台数
営業車 (青ナンバー)	自走車	379
	被けん引車	846
自家用車 (白ナンバー)	乗用車類	376
	トラック類	184
	荷役機械・重機類	1,358
	クレーン類	73
	被けん引車類	120
その他		114

2025年4月1日現在

連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
流動資産		
現金及び預金	79,631	75,096
受取手形、営業未収入金及び契約資産	48,073	48,512
電子記録債権	861	1,094
有価証券	10,800	26,790
棚卸資産	893	1,046
その他	2,897	3,878
貸倒引当金	△54	△56
流動資産合計	143,101	156,362
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	104,133	96,294
機械装置及び運搬具(純額)	17,761	17,454
土地	100,230	100,764
建設仮勘定	53	6,928
その他(純額)	1,799	1,845
有形固定資産合計	223,978	223,287
無形固定資産	6,774	6,684
投資その他の資産		
投資有価証券	102,129	96,863
長期貸付金	13	—
繰延税金資産	223	232
その他	8,015	8,560
貸倒引当金	△315	△898
投資その他の資産合計	110,066	104,757
固定資産合計	340,819	334,729
資産合計	483,921	491,092

(単位:百万円)

負債の部	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
流動負債		
支払手形及び営業未払金	24,718	26,152
短期借入金	—	486
未払法人税等	5,731	6,852
賞与引当金	178	182
その他	14,327	12,986
流動負債合計	44,957	46,660
固定負債		
長期借入金	30,000	40,000
繰延税金負債	3,685	2,439
役員退職慰労引当金	89	100
船舶特別修繕引当金	—	7
退職給付に係る負債	17,059	16,221
関係会社事業損失引当金	267	267
その他	570	877
固定負債合計	51,672	59,913
負債合計	96,630	106,574
純資産の部		
株主資本		
資本金	31,642	31,642
資本剰余金	26,854	26,854
利益剰余金	317,355	317,009
自己株式	△14,697	△15,528
株主資本合計	361,153	359,976
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	21,717	18,450
為替換算調整勘定	989	1,654
退職給付に係る調整累計額	1,806	2,807
その他の包括利益累計額合計	24,513	22,912
非支配株主持分	1,624	1,629
純資産合計	387,290	384,518
負債純資産合計	483,921	491,092

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業収益	266,785	279,182
営業原価	215,773	223,646
営業総利益	51,011	55,536
販売費及び一般管理費	20,419	22,440
営業利益	30,592	33,095
営業外収益		
受取利息	37	156
受取配当金	1,700	1,683
為替差益	112	47
持分法による投資利益	1,216	1,354
その他	622	464
営業外収益合計	3,689	3,706
営業外費用		
支払利息	43	79
その他	53	66
営業外費用合計	96	146
経常利益	34,185	36,655
特別利益		
固定資産売却益	32	167
投資有価証券売却益	1,148	1,225
ゴルフ会員権売却益	8	—
補助金収入	424	574
特別利益合計	1,613	1,967
特別損失		
固定資産除売却損	440	56
投資有価証券売却損	—	3
関係会社株式評価損	—	99
ゴルフ会員権売却損	1	11
損害賠償金	—	181
貸倒引当金繰入額	—	185
特別損失合計	441	538
税金等調整前当期純利益	35,357	38,084
法人税、住民税及び事業税	10,575	11,744
法人税等調整額	△131	△639
法人税等合計	10,444	11,104
当期純利益	24,913	26,979
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に 帰属する当期純損失(△)	△122	44
親会社株主に帰属する当期純利益	25,035	26,935

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	35,357	38,084
減価償却費	13,651	13,191
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△5	579
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	697	573
受取利息及び受取配当金	△1,737	△1,840
支払利息	43	79
持分法による投資損益(△は益)	△1,216	△1,354
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,148	△1,221
関係会社株式評価損	—	99
固定資産除売却損益(△は益)	408	△111
ゴルフ会員権売却損益(△は益)	△7	11
売上債権の増減額(△は増加)	318	△768
棚卸資産の増減額(△は増加)	△76	△152
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,151	1,359
営業貸付金の増減額(△は増加)	2,729	△358
その他	1,841	△860
小計	49,702	47,310
利息及び配当金の受取額	3,422	3,836
利息の支払額	△47	△88
法人税等の支払額	△10,607	△10,649
営業活動によるキャッシュ・フロー	42,471	40,409
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額(△は増加)	△400	△50
有価証券の取得による支出	△30,000	△7,489
有価証券の売却による収入	30,000	10,000
有価証券の償還による収入	100	1,800
固定資産の取得による支出	△6,144	△13,137
固定資産の売却による収入	59	216
固定資産の除却による支出	△435	△40
投資有価証券の取得による支出	△10,246	△430
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,630	1,760
関係会社出資金の払込による支出	△325	—
関係会社株式の取得による支出	△1,755	—
差入保証金の差入による支出	△19	△118
その他	115	22
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,423	△7,467
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	—	1,771
短期借入金の返済による支出	—	△1,267
長期借入れによる収入	10,000	10,000
配当金の支払額	△10,302	△11,178
自己株式の取得による支出	△11,700	△17,000
その他	△213	△219
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,216	△17,894
現金及び現金同等物に係る換算差額	119	364
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	13,950	15,411
現金及び現金同等物の期首残高	66,147	80,098
現金及び現金同等物の期末残高	80,098	95,509

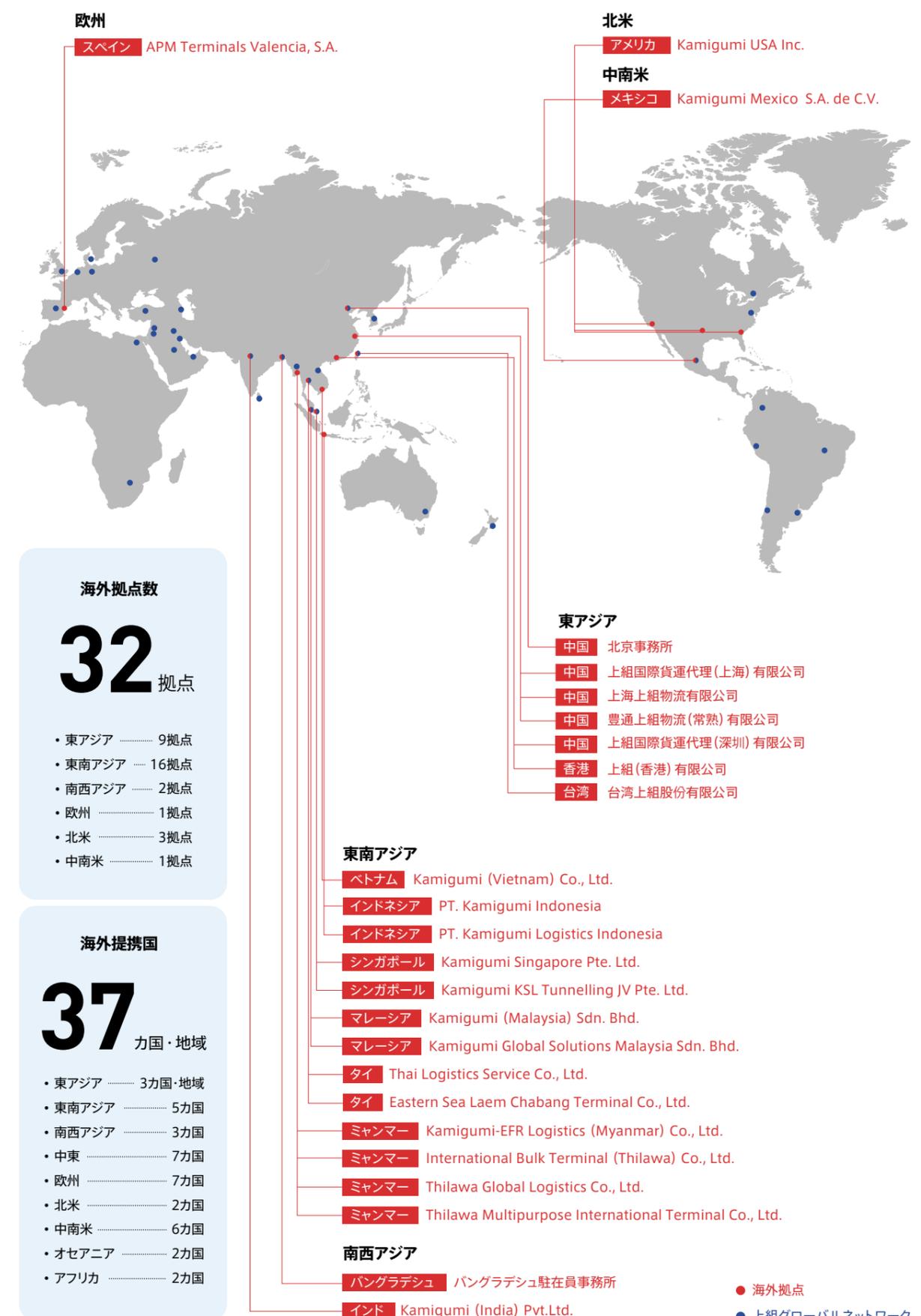
国内拠点一覧



エリア	事業本部・支店など	倉庫／物流センター	国内関連会社
北海道／東北地区	2	9	1
関東地区	8	50	4
中部／北陸地区	5	79	0
近畿地区	8	102	14
中国／四国地区	4	27	0
九州地区	5	67	3

2025年3月末現在

海外拠点一覧



海外拠点数
32 拠点

- ・東アジア 9拠点
- ・東南アジア 16拠点
- ・南西アジア 2拠点
- ・欧州 1拠点
- ・北米 3拠点
- ・中南米 1拠点

海外提携国
37 国・地域

- ・東アジア 3カ国・地域
- ・東南アジア 5カ国
- ・南西アジア 3カ国
- ・中東 7カ国
- ・欧州 7カ国
- ・北米 2カ国
- ・中南米 6カ国
- ・オセアニア 2カ国
- ・アフリカ 2カ国

会社概要 ※2025年3月末現在

会社情報

商号	株式会社 上組 (英文名: Kamigumi Co., Ltd.)
本店	神戸市中央区浜辺通四丁目1番11号
東京本社	東京都港区芝浦三丁目7番11号
資本金	31,642百万円
社員数	連結: 4,149人 単体: 3,623人
事業内容	物流事業 港湾運送、倉庫、国内運送、工場荷役請負、国際運送、物流その他
その他	重量・建設、その他

国内事業所	事業本部・事業部など 海外事業本部、国際物流事業本部、港運事業本部、重量エネルギー輸送事業本部、米事業本部、青果事業本部、飼料・穀物事業本部、サニープレイス事業部
支店	東京、名古屋、大阪、神戸 他17拠点

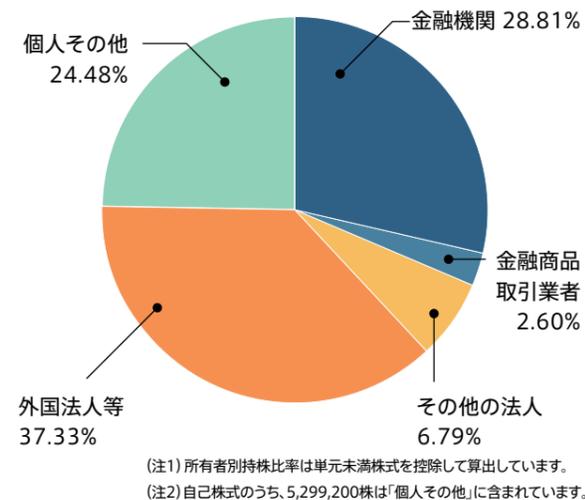
海外拠点	中国、台湾、ベトナム、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、バングラデシュ、ミャンマー、メキシコ、アメリカ、インド
------	---

子会社	上組陸運(株)、上組海運(株)、(株)カミックス、上組航空サービス(株)、泉産業(株)、大分港運(株)、岩川醸造(株)、日本ポート産業(株)、エムピー・サービス日本(株)、上組(香港)有限公司、上組国際貨運代理(上海)有限公司、Kamigumi Global Solutions Malaysia Sdn. Bhd. 他
-----	--

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	9364
事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行済株式総数	106,576,837株
総株主の議決権	1,009,875個
株主数	7,840人

所有者別持株比率



大株主の状況	所有株式(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,604	14.42
かみぐみ共栄会	7,378	7.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,405	5.34
上組社員持株会	3,565	3.52
全国共済農業協同組合連合会	2,772	2.74
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,559	2.53
一般財団法人村尾育英会	2,456	2.43
日本生命保険相互会社	2,271	2.24
住友生命保険相互会社	2,250	2.22
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2,150	2.12

(注1) 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。
(注2) 当社は、自己株式5,299千株を保有していますが、上記大株主から除いています。なお、持株比率は自己株式を控除して算出しています。

サステナビリティの取り組み状況

適切な選定プロセスを用いて、経営戦略と連動した修正マテリアリティを策定

- このたび、パーパス、長期ビジョン2035ならびに中期経営計画2030の検討に当たり、目指す姿や経営戦略の実現に向けた取り組みとして、マテリアリティを再定義し見直しを実施しました。
- 当社の事業成長と同時に、ステークホルダーの期待に応え続け、持続的な価値創造を行っていくための重要な取組事項として、マテリアリティを経営戦略と一体的に推進していきます。

社外からの評価

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 ※1
2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN) ※1
Morningstar 日本株式 GenDi J

※1 MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による株式会社上組の後援、宣伝、販売促進を示すものではありません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

参加イニシアチブ



※2 国土交通省が主導する港湾関係企業を対象とした認証制度

サステナビリティへの取り組み

E	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減目標に向けた設備関連支出計画(2028年度までに計約40億)の策定、推進 再生可能エネルギー調達ポートフォリオ策定検討→長期安定的な調達の最適構成を構築 GXリーグへの参画
S	<ul style="list-style-type: none"> 人権DD着手→机上分析による人権リスクの評価・特定を完了、教育プログラムを実施(次年度に実地調査を予定) 従業員エンゲージメントサーベイの実施→測定・分析結果を公表 女性活躍推進のためのワーキンググループ始動 ▶ P.42
G	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会開催(定例2回、臨時4回) ▶ P.38 次期中期経営計画と連動したマテリアリティに向けた見直し ▶ P.33 「サステナビリティレポート」の項目拡充と英文同時リリース

主なIR活動

活動	2022年度	2023年度	2024年度
機関投資家向け個別ミーティング	77件	72件	67件
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	2件	2件	2件
証券会社主催コンファレンス	2件	2件	3件